



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, høst 2010

KAN STRATEGISK MERKEVAREBYGGING GI EKSPORTMULIGHETER?

*En casestudie av Kari Traa's potensiale for å etablere seg på det internasjonale
sportsnotemarkedet*

Marit Gjerde

Veileder: Dr. Oecon Nina M. Iversen

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon,
hovedprofil Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet

Sammendrag

Formålet med denne utredningen var å utforske hvordan et merke, hvis kjerneverdier er bygget på en norsk idrettsstjerne og hennes opprinnelse, kan få en sterk markedsposisjon, hvilke muligheter og utfordringer dette gir internasjonalt, samt mulige eksportstrategier.

Utredningen tar utgangspunkt i teori om utvikling av en sterk merkeidentitet, og hvordan dette kan brukes i utemarkedet for å skape ønskede merkeassosiasjoner. Videre tar utredningen for seg teori om industriens globalitet og bedriftens internasjonaliseringsevne, samt hvilke strategiske alternativ dette gir en bedrift i internasjonale markeder.

Hovedfunn viser at Kari Traa har fått en solid markedsposisjon i Norge, der hennes utstråling, lekenhet og norske opprinnelse reflekteres i merket gjennom en unik design, sterke farger og humørfylt kommunikasjon. Mindre kjennskap til personen Kari Traa og hennes egenskaper, er en utfordring de vil møte ved internasjonalisering av merket. Dette problemet kan løses ved å spille på oppfatninger om den norske jentas friske og sporty livsstil. Utredningen viser videre at sportsbransjen preges av konsolideringer og oppkjøp, og går i en global retning, der hovedutfordringen for Kari Traa blir å utvikle nettverksrelasjoner og dypere kunnskap om konkurrentene. Vi observerer samtidig at det etableres flere nisjebedrifter, som viser at det er mulig for små aktører å oppnå suksess. Kari Traa består av kreative og dyktige mennesker, de har gode samarbeidspartnere, og hele virksomheten er engasjert i å satse ute. Evner de å møte de store utfordringene, betyr dette at Kari Traa har et godt grunnlag for internasjonal satsing.

Forord

Denne utredningen er skrevet innenfor fordypningsområdet Strategi og ledelse, som en del av en Mastergrad ved Norges Handelshøyskole.

Utredningens tema er valgt med bakgrunn i en personlig interesse for sport og mote, samt en fascinasjon for merkevarebygging og norske bedrifters evne til å etablere seg i internasjonale markeder. Ønsket var å studere hvordan et merke, bygget på en norsk idrettsstjerne, evner å få en sterk posisjon i et konkurranseutsatt marked, og hvilke muligheter dette gir for å satse internasjonalt. Oppgaven har gitt meg anledning til å fordype meg i hvordan merkevaren Kari Traa har oppnådd suksess i Norge, samt hvilke utfordringer selskapet vil møte når merket skal lanseres ute. Dette har gitt meg inngående kjennskap i forhold til utvikling av merkeidentitet, merkeassosiasjoner og strategiske alternativ i internasjonale markeder.

De fleste teoriene som er benyttet i utredningen, er nye for meg. Det har vært en særlig utfordring å lære og forstå teorier knyttet til merkevarebygging, da jeg ikke har hatt fag ved Norges Handelshøyskole som omhandler slike tema spesifikt. Oppgaven har med dette vært en både krevende og svært lærerik prosess, hvor jeg har tilegnet meg ny kunnskap, og brukt teori i praksis.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Dr. Oecon Nina M. Iversen ved Institutt for Strategi og Ledelse, for konstruktive tilbakemeldinger og god veiledning i forbindelse med utredningen. Jeg vil også takke venner og familie, som har bidratt med gode råd og uvurderlig støtte gjennom prosessen med denne interessante og spennende oppgaven.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
FORORD	2
INNHALDSFORTEGNELSE.....	3
FIGURLISTE	5
TABELLISTE.....	5
1.0 INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN.....	6
1.2 PROBLEMSTILLING	8
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	9
1.4 VALG AV CASE	9
1.4.1 Skigutane	9
1.4.2 Kari Traa	10
1.4.2.1 Kari Traa som person.....	10
1.4.2.2 Kari Traa som merkevare	11
1.4.3 Øvrige merkevarer i porteføljen	11
2.0 TEORI.....	14
2.1 MERKEVAREBYGGING	15
2.1.1 Sterke merker	15
2.1.2 Merkeidentitet	16
2.1.2.1 Kapferers merkeidentitetsprisme	17
2.1.3 Merkeverdi	20
2.1.3.1 Merkekjennskap	20
2.1.3.2 Merkeassosiasjoner	21
2.1.4 Konkurransestrategi.....	26
2.1.5 Segmentering.....	27
2.2 INTERNASJONALISERING.....	29
2.2.1 Industriens globalitet.....	30
2.2.1.1 Internasjonal konkurransestruktur	30
2.2.1.2 Globaliseringskrefter	30
2.2.2 Internasjonaliseringsevne: Internasjonal bedriftskultur	31
2.2.2.1 Lærekurver for internasjonalt engasjement	31
2.2.2.2 Kjennetegn ved vellykkede eksportører	33
2.2.2.3 Den gode eksportsirkel.....	35
2.2.3 Strategiske alternativ i internasjonale markeder.....	36
3.0 METODE	38

3.1. FORSKNINGSDESIGN	38
3.2 INNSAMLING AV DATA	39
3.2.1 Reliabilitet	40
3.2.2 Validitet	41
3.3 ANALYSE AV DATA.....	41
4.0 ANALYSE AV KARI TRAA	43
4.1 MERKEVAREBYGGING	44
4.1.1 Kari Traas merkeidentitet.....	44
4.1.1.1 Fysikk.....	45
4.1.1.2 Personlighet	45
4.1.1.3 Kultur.....	46
4.1.1.4 Relasjon	47
4.1.1.5 Refleksjon.....	48
4.1.1.6 Selvbilde.....	48
4.1.2 Kilder til merkeassosiasjoner	50
4.1.2.1 Bruk av personen Kari Traa.....	50
4.1.2.2 Bruk av opprinnelsesland	51
4.1.3 Konkurransestrategi.....	52
4.1.4 Segmentering.....	53
4.1.5 Kort oppsummering	54
4.2 INTERNASJONALISERING AV KARI TRAA.....	56
4.2.1 Industriens globalitet.....	56
4.2.1.1 Konkurransstrukturen i sportsbransjen	56
4.2.1.2 Globaliseringskrefter	58
4.2.1.3 Er sportbransjen global?	59
4.2.2 Kari Traas internasjonaliseringsevne	59
4.2.2.1 Internasjonaliseringsprosessen	59
4.2.2.2 Kan Kari Traa karakteriseres som en vellykket eksportør?	61
4.2.2.3 Kari Traas utvikling av den gode eksportsirkel	63
4.2.2.4 Har Kari Traa en internasjonal bedriftskultur?	64
4.2.3 Kari Traas strategiske alternativ i internasjonale markeder	65
4.2.3.1 Kari Traas posisjon og utfordring i dag.....	65
4.2.3.2 Kari Traas mulige posisjon og utfordring i fremtiden	66
4.2.4 Kort oppsummering	67
5.0 KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER	69
5.1 KONKLUSJONER	69
5.2 IMPLIKASJONER	71
LITTERATURLISTE.....	73

Figurliste

<i>Figur 1: Kjerneproduktet og produktomgivelsene (Kilde: de Chernatony og McDonald 1992)</i>	16
<i>Figur 2: Kapferers brand identity prism (Kilde: Kapferer 2008)</i>	17
<i>Figur 3: Modell for strategivalg i internasjonale markeder (Kilde: Solberg 2009)</i>	29
<i>Figur 4: "Den gode eksportsirkel" (Kilde: Solberg 1988, referert i Solberg 2009)</i>	35
<i>Figur 5: Strategivalg i ulike strategiske posisjoner (Kilde: Solberg 2009)</i>	36
<i>Figur 6: Kari Traas merkeidentitet</i>	44
<i>Figur 7: Kari Traas utvikling av "den gode eksportsirkel"</i>	63
<i>Figur 8: Kari Traas strategiske valg i internasjonale markeder i dag og i fremtiden</i>	65

Tabelliste

<i>Tabell 1: Oppsummering av Kari Traas merkevarebygging mot noen konkurrenter</i>	55
<i>Tabell 2: Internasjonaliseringen av Kari Traa</i>	68

1.0 INNLEDNING

I dette kapitlet vil jeg gi en innføring i problemstillingen, samt bakgrunn og motivasjon for oppgaven. Deretter vil jeg forklare hvordan oppgaven er strukturert, før jeg introduserer selskapet jeg har valgt å studere, samt selskapets eiere. For å illustrere hvilket konsept disse eierne er knyttet til, vil jeg også beskrive de andre merkene som går inn under disse eierne.

1.1 Bakgrunn

Utgangspunktet for denne utredningen var å skrive om noe som interesserer meg. Jeg har alltid vært aktiv innen sport og friluftsliv, og det var naturlig for meg å skrive om dette. Sport og mote deler en lang historie, men det er først de siste tiårene at sportsklær har begynt å bli ansett som designermote, fremfor noe man trener i (NTB tekst 15.08.2008). Det er trendy å være sporty, enten det handler om praktiske grunner, eller å underbygge identiteten som en sunn og aktiv person. I følge administrerende direktør i Sportsbransjen AS, satser stadig flere sportsbutikker på produkter som er på grensen mellom sport og mote (Romerikets Blad 19.09.2008). Sportsklærne skal ha en kul design og følge siste trender for utseende og farger, samt være funksjonelt og teknisk gode. Design er viktig fordi sportsklær brukes utenfor treningsstudio. Samtidig er det mye som tyder på at det er viktig å ha den rette “looken” også når man går på tur, står på ski eller trener. Etter en dag i skibakkene går man for eksempel rett på afterski, uten nødvendigvis å skifte. Da gjelder det å ha på seg noe som, i tillegg til å være teknisk og funksjonelt, også er trendy.

Sport og norsk design

Norsk design blir stadig mer populært, også blant sports- og friluftinteresserte. Et godt eksempel er Moods of Norway, som har oppnådd suksess gjennom å kombinere moteriktige klær med detaljer fra norsk kultur, historie og kunst (Dagsavisen 18.03.2007). I 2009 entret selskapet sportsmarkedet. Sammen med Helly Hansen lanserte de en teknisk og funksjonell kleskolleksjon, preget av Moods of Norway’s mønstre med rosemaling, martiniglass og traktorer (Fri Flyt 06.02.2009). Et annet eksempel er norske Sweet Protection, som produserer hjelmer og tekniske klær. De har vunnet flere priser, deriblant norsk designs fremste utmerkelse “Hedersprisen for God Design” i 2005 med to ulike produkt, en klesserie og en hjelm (Norsk Designråd 05.12.2005). Begge selskapene gjør også stor suksess internasjonalt.

Kjente personer og design

Vi observerer at mange norske og internasjonale sportsstjerner satser på design, og knytter navnet sitt til produkter, markedsføring og image. I Norge har skiheltene Vegard Ulvang, Bjørn Dæhlie og Lasse Kjus hatt stor suksess med egne sportsmerker. Disse eksemplene illustrerer at det er de mannlige idrettsheltene som har dominert kles- og utstyrsmarkedet. Daglig leder i Kari Traa, Sigurd Herrlin Sørensen, uttaler at mange sportsmerker kommer fra en maskulin verden, med maskuline passformer og verdier (Kampanje 22.02.2010). Dette kan forklare hvorfor sporty jenter er en attraktiv målgruppe, og hvorfor store aktører som Nike og Adidas satser tungt på egne sporty kolleksjoner for jenter.

Et annet eksempel på at norsk design er i vinden, er Kari Traa. I 2002 lanserte Vossa-jenta sin egen kleskolleksjon, som er bygget på hennes personlige livsstil og opprinnelse. I februar i år ble merket kåret “Årets markedsfører 2009”. I denne forbindelse uttalte jurymedlem Monica Augustsson at Kari Traa har bygget “en merkevare og en produktportefølje som er frisk, nyskapende, modig og humørfyllt – akkurat som det inntrykket vi får av personen som står bak” (Kampanje 22.02.2010). Dette gjenspeiler merkevarens kjerneverdier.

Selv om man er kjendis og folk har positive assosiasjoner til deg som person, er det ikke gitt at man oppnår suksess i klesmarkedet. “Det holder ikke å være kjendis”, som professor og merkevareekspert ved Norges Handelshøyskole, Magne Supphellen, sier til VG 08.06.2010. For at merket skal slå an, må det i følge Supphellen være en kobling mellom det du er kjent for å være flink til og merkets egenskaper. Det er liten tvil om at merket Kari Traa gjør det bra i Norge. Men mye av suksessen kan forklares av at hun som person var kjent da merket ble lansert, og ikke minst at hun var godt likt. Hennes energiske og sprudlende vesen, kombinert med sunne kjerneverdier fra den norske fjellheimen, har gjort henne svært populær i Norge.

Kari Traas popularitet gjorde at merket raskt ble kjent i Norge. Likevel er det ingen selvfølge at suksessen vil vare. Merker som er bygget på en kjent person vil påvirkes av det personen gjør og hvordan personen opptrer i media. Kari Traa er ikke like fremtredende i media i dag som da hun var aktiv fristilkjører. Likevel kan informasjon om henne fortsatt påvirke merket, og utagerende atferd kan endre kundenes oppfatninger om merket. Dessuten ender mennesker preferanser over tid, og positive assosiasjoner om en person i dag er ikke ensbetydende med positive assosiasjoner i morgen. En annen utfordring de vil møte, er at Kari Traa som person ikke er særlig kjent internasjonalt. Utemarkedet har ikke opplevd hennes livlige personlighet

og gode humør, dessuten begynner det å bli noen år siden hun la opp fristilkarrieren. Dette gjør at de ikke spille på oppfatninger om henne på samme måte som i startfasen. Når merket skal lanseres internasjonalt, må de trolig koble merkets egenskaper til en mer generell profilering av norsk livsstil for å slå gjennom, og legge mindre direkte vekt på personen bak.

1.2 Problemstilling

Kari Traa henvender seg til et marked som øker i popularitet. Internasjonalt er sportsbransjen preget av hard konkurranse, og vi observerer at store aktører med sterke konkurransemidler ofte står bak flere sterke merker. Fordi merkevarens kjerne er bygget på en levende persons egenskaper og opprinnelse, skiller Kari Traa seg fra mange andre merker. Å knytte et merke til en troverdig, attraktiv og sympatisk person, kan lede kundene til å evaluere merket fordelaktig. Dette forutsetter at personen er godt kjent, noe som ikke er tilfellet for Kari Traa internasjonalt, og kan bli en trussel for merkets suksess. Videre kan utagerende atferd ha en negativ effekt på merket. På den annen side er ikke merket bare bygget på Kari Traa som person, det er også bygget på sunne norske kjerneverdier, og den norske jentas sporty og friske livsstil. Dette er noe de kan spille på internasjonalt. Spørsmålet er da om merket er godt nok til å ta ut, hvilke utfordringer de vil møte ute, samt hvordan de kan møte disse.

Utredningen har to hoveddeler, hvor fokus vil være på hvordan Kari Traa strekker seg mot det internasjonale markedet gjennom systematisk og målrettet arbeid med merkevarebygging. I første del vil jeg studere hva Kari Traa gjør i dag. Dette baseres på en analyse av merkets identitet, samt hvordan de kan påvirke kundenes oppfatninger om merket i ønsket retning. Her vil jeg belyse trusler ved å benytte en person som Kari Traa som kjernen i et merke, hvorvidt de kan bruke det de gjør i dag ute, og hvordan de kan møte eventuelle utfordringer. Jeg vil også trekke inn selskapets valg av konkurransestrategi og målsegment. Studiens andre del er en analyse av mulige eksportstrategier. Her vil jeg studere konkurransestrukturen i industrien, samt sider ved Kari Traa som styrker eller svekker mulighetene for å lykkes internasjonalt. Dette danner grunnlaget for å vurdere selskapets strategiske alternativ i utemarkedene.

Utgangspunktet for utredningen blir dermed problemstillingen:

Hvordan kan strategisk merkevarebygging bidra til å lansere Kari Traa på det internasjonale sportsmotemarkedet?

1.3 Oppgavens struktur

I første del av utredningen vil jeg presentere caset jeg har valgt å studere, selskapets eiere, samt merkene som inngår i eiernes merkeportefølje. I neste kapittel presenteres utredningens teoretiske grunnlag. Her vil jeg først beskrive teori om merkevarebygging, deretter teori om internasjonalisering av et merke. I kapittel tre vil jeg forklare studiens metodiske tilnærming, før jeg går over til oppgavens hoveddel. Her vil jeg analysere caset opp mot det teoretiske grunnlaget. Avslutningsvis vil jeg kommentere konklusjoner og implikasjoner av funn.

1.4 Valg av case

Jeg har valgt å studere et enkelt case, nemlig merkevaren Kari Traa. Merket har vært tilknyttet Skigutane siden oppstart i 2002, og ble fusjonert inn i Skigutane i februar 2010. I 2009 hadde Skigutane en total omsetning på rundt 200 millioner kroner (Skigutane 27.05.2010). Dette året hadde Kari Traa en total omsetning på 105 millioner kroner, der 20 prosent kommer fra eksport (Kampanje 22.02.2010). Selv om marginene var lavere enn året før, er det å gå fra en omsetning på null kroner i 2002 til over 100 millioner kroner i 2009, et godt resultat. Etter at Active Brands i mai 2010 kjøpte 60 prosent av Skigutane, består porteføljen av ni merker. I tillegg til Kari Traa, består Skigutanes portefølje av BULA, Åsnes, Linken, Extrem og Vossatassar. Active Brands distribuerer og eier Rip Curl, Beerenberg og Pilago. For å gi leseren et bilde av menneskene som står bak Kari Traa, og den livsstilen de reflekterer, vil jeg først presentere Skigutane. Deretter introduseres caset jeg skal studere, hvor jeg beskriver både personen og merkevaren Kari Traa. Avslutningsvis vil jeg benytte anledningen til å gi et lite innblikk i de andre merkene som inngår i porteføljen Kari Traa er en del av.

1.4.1 Skigutane

Skigutane ble etablert i 1989 av Hans Eide Engelsen, tidligere internasjonal freestylekjører fra Voss. Da var det kun BULA som inngikk i porteføljen. Skigutane satser på skiglede, lek, friluftsliv, opplevelser og humor, og er kjent som “ein gjeng med uhøgtidelege galningar som tenkjer utanom boksen og kjem opp med morosame, sprø idéar” (Skigutane 11.05.2010). Vil du for eksempel jobbe i Skigutane, må du gjennom en praktisk eksamen i smalahovespising, skidyktighet, fallskjermhopping og linedance (Skigutane 07.09.2010). Vi kan anta at dette er noe uformelle krav. Selskapets særegenheter kommer også frem i stillingsannonser, der det

for eksempel er en fordel om du kan “tygga tyggis og gå i trapp samstundes” (Sportsbransjen 17.01.2008). Menneskene som står bak Skigutane reflekterer en avslappet, eventyrlysten og uhøytidelig livsstil, og er opptatt av å ha det moro. Dette er en livsstil andre aspirerer etter. Skigutane startet med eksport i 2006, med fokus på Skandinavia og alpeområdet. Samme år ble Åsnes og Linken kjøpt opp (Skigutane 2010). Alle merkene er samlet på nettbutikken White Planet, hvor det i dag sendes varer til 27 land, inkludert store deler av Europa, Japan og USA (www.whiteplanet.no). Skigutane har hovedkontor på Voss, distriktkontor i Oslo, Åre og Göteborg, og produksjonskontor i Kina. Stig Gunnar Røthe er daglig leder, og styret består i dag av styreleder Erik Prydz Mathisen, og styremedlemmene Erik Hegbom, Hans Eide Engelsen og Jan Øyvind Lauritzen (Firmarapport fra Proff Forvalt).

1.4.2 Kari Traa

I analysedelen vil Kari Traa knyttes opp mot det teoretiske grunnlaget for videre analyse. I dette avsnittet vil jeg gi leseren et bilde av Kari Traa som person og merkevare, som danner utgangspunktet for valg av teoretisk grunnlag.

1.4.2.1 Kari Traa som person

Kari Traa er født og oppvokst på Voss, og har i løpet av fristilkarrieren vunnet flere medaljer i VM og World Cup, samt tre OL-medaljer. Hun har en lidenskap for ekstremsport og snøsport, og betegner seg selv som en “guttejente” i barndommen, som klatret i trær og hoppet på ski (Dialogue 2010). Dette er et inntrykk man får av henne også i voksen alder. Hun har nær 700 fallskjermhopp bak seg, inkludert som fem måneder gravid (Dagens Næringsliv 08.07.2010).

Nordmenn har blitt kjent med Kari Traa gjennom media. Latteren sitter løst, og hun fremstår som blid og sprudlende. Jan Øyvind Lauritzen forteller at å jobbe med Kari er “litt som å gå på speed. Hun omgir seg med en voldsom og smittende energi. Hun har et humør langt over gjennomsnittet, og det gjør det veldig gøy å jobbe sammen med henne” (Sportsbransjen 18.01.2003). Kari Traa utstråler livsglede, og virker som en uredd, bekymringsløs og sporty dame. Kari Traas trener i ti år, Lars Fahlén, beskriver henne som “lettjobbat, blid og tøff”. Hans Eide Engelsen bruker ord som “vill, gal og snill”, og “aktiv og elsker å sjokkere omgivelsene” (Aftenposten 12.01.2006). I et portrett i Microsoft Magazine i 2006, blir Kari Traa beskrevet som en energisk og imøtekommende person, og “et hulder, en typisk norsk, ujålete jente, en det er lett for kvinner å identifisere seg med og for menn å drømme om”.

Man får raskt inntrykk av at Kari Traa liker å ha det moro, leve livet og skape opplevelser. Selv beskriver hun seg som et skikkelig rotehue, som nok ikke er ord vi kunder typisk bruker. Jeg har spurt venner og bekjente hvilket inntrykk de har av Kari Traa. Ord som går igjen er tøff, sporty, frisk, uhøytidelig og fargerik. Dette er ikke sikre eller generaliserbare kilder til hvilke assosiasjoner konsumenter har om Kari Traa, men indikerer at bildet er svært positivt.

1.4.2.2 Kari Traa som merkevare

I 2002 fikk Kari Traa, som første norske idrettsjente, sitt eget sportsmerke. Kolleksjonen bestod av luer, pannebånd og halsvarmere, og ble beskrevet “som Vossa-jenta selv – frisk og fargerik” (Sportsbransjen 18.01.2003). Engelsen og Lauritzen i Skigutane gikk inn som medeiere. Målet var å bli et viktig merke i sportsbransjen, og allerede ved oppstart var planen å gå internasjonalt. Kari Traa var populær i Japan, noe de mente kunne gi muligheter for ekspansjon (Bergens Tidende 20.11.2002). I følge Sigurd Herrlin Sørensen, er selskapets kjernevirksomhet å “utvikle sporty moteklær” (Kampanje 22.02.2010). Det fokuseres på en særegen design, i tillegg til at klærne skal være funksjonelle og behagelige. Merket spiller på sunne norske kjerneverdier, og preges av norsk natur og tradisjoner, samt moderne trender. Dette har blant annet resultert i Kommersialiseringsprisen 2006 (Innovasjon Norge 2006).

I september i år besøkte jeg Kari Traas konseptbutikk på Voss, Kari Traa Concept Store. Butikken er svært detaljert og gjennomtenkt. Dørhåndtaket er den kjente sommerfugllogoen i rødt. I prøverommene kan man henge klærne på en rødglansert rive, og prøveromsgardinene er dekket av broderimønster fra Vossabunaden. På den ene veggen er det et vinterbilde som fotograf Svein Ulvund har tatt av elven Vosso, og på benkene rundt i butikken ligger røde og hvite strikkeputer fra Dale. Butikken reflekterer tydelig merkets nasjonalitet

1.4.3 Øvrige merkevarer i porteføljen

BULA

I 1989 startet Skigutane import av BULA, som er grunnsteinen i Skigutanes portefølje. BULA eies av canadiske Filmar Corp, og ble etablert i USA i 1983 (Skiinfo 03.10.2008). Uttrykket “Bula” kommer fra Fiji, og betyr “Hei”, “Ha det bra”, “skål” og “fred” (www.bula.no). Viktige elementer for BULA er at livet er fargerikt, laidback og enkelt. De er opptatt av en avslappet livsstil og å leve det gode liv, samt å jakte på eventyr, opplevelser og utfordringer. BULA tilbyr hjelmer, skibriller, fritidsklær, undertøy og teknisk yttertøy. Bruk av nynorsk og

fokus på Voss, hvor BULA har en egen konseptbutikk, er viktig. Dette tyder på at de ikke har en global strategi, men mer en ideell tilpasning i Norge. BULA er en synlig sponsor på events som Ekstremsportveko og World Cupen på Voss, noe som indikerer viktigheten av å bruke et vintersportssted for å fremme merket og dets verdier. De skaper oppmerksomhet rundt merket gjennom kreative og rare påfunn, som å male BULA-logoen på kyr, og å sette opp et “Bulawood”-skilt i fjellsiden under Ekstremsportveko. De får også promotert merket gjennom sponning av medlemmene i BULA Ekstremsport, BULA Snøbrettlag og BULA Skilag (www.bula.no). Skigutane overtok BULA i Sverige i 2008 (Skiinfo 03.10.2008).

Åsnes

Åsnes startet skiproduksjon i 1922, og siden den gang har norsk tradisjon med hensyn til ski og skiglede vært kjernen for virksomheten. I 2006 ble Åsnes kjøpt opp av Skigutane, og sammen har de utviklet et merkekonsept man forbinder med tur, hyttekos og friluftsliv. Åsnes tilbyr produkter som toppturski, fjellski, truger og barneski (www.asnes.com). Marginene på skisalg har falt, og i år lanserte Åsnes en egen kleskolleksjon, inspirert av 50-tallet. Klærne er på grensen mellom sport og mote, med fokus på “turgåeren som vil ha kos og opplevelse i fjellet” (Stig Gunnar Røthe til Bergens Tidende 22.09.2010). Vi ser at produktene fra Åsnes er som skapt for norske forhold og turglede. Går man inn på hjemmesiden, blir man møtt av snødekte fjell og flotte vinterbilder, og får raskt assosiasjoner til norsk fjellheim.

Linken

Skigutane kjøpte opp bindingsprodusenten Linken i 2006. Linken ble etablert i Narvik i 1997, og lanserte sin første kommersielle telemarksbinding i 2001 (Fri Flyt, 25.10.2006). Linken telemarksbinding har vunnet mange freeridekonkurranser, og er anerkjent og etterspurt blant telemarkskjørere over hele verden. Sammen er Åsnes og Linken med på å styrke Skigutanes image som skifirma, som søker lek og opplevelser. Som Linken skriver på hjemmesiden: “Our vision is to make skiing more fun for you!” (www.linken.com).

Extrem

Svenske Extrem startet i 1981 med en interesse for ski og puddersnø, og er i dag en stor ski- og snowboardprodusent i Skandinavia. Merket ble kjøpt opp av Skigutane i 2007, gjennom datterselskapet Åsnes (Bergens Tidende 14.01.2008). Dermed har Skigutane samlet en bred kompetanse på skibygging. Også i Extrem handler det om eventyrlyst, å ha det gøy og skape opplevelser: “We give you the ultimate ride in your winter wonderland!” (www.extrem.com). Extrem passer med andre ord godt inn i resten av porteføljen til Skigutane.

Vossatassar

Vossatassar er et klesmerke for barn, og ble en del av Skigutane høsten 2009. “For born med leik som livsstil!”, heter det på hjemmesiden (www.vossatassar.no). I følge sjefsdesigner Matilda Guillemot, er dette “klede som ungane sjølve har lyst på, som dei kan leike i og som dei kan bli skitne i” (Norsk Tidend 2009). Lek og moro er med andre ord sentrale elementer i merket. På hjemmesiden blir man møtt av morsomme figurer og underholdning for barn, og man får se den fargerike og gledesspredende kleskolleksjonen. Det helnorske navnet gjør at merket skiller seg fra resten av porteføljen, og kan gjøre eksport vanskelig. Vossatassar er likevel med på å underbygge Skigutanes image som en aktiv, leken og litt sprø gjeng, som trives i skog og på ski, og som er glad i å leve livet.

Active Brands

Active Brands er leverandør av sportsklær, og eies av investeringsselskapet Holta Invest. Active Brands har agenturene til surfemerket Rip Curl, og de egenproduserte merkene Pilago og Beerenberg (www.activebrands.no).

Rip Curl er et Australsk surfemerke som har historie tilbake til slutten av 60-tallet, og selges i dag i store deler av verden (www.ripcurl.com). De tilbyr surfebrett, klokker, sko, klær og tilbehør, og fokuserer på surfing som livsstil, frihet og jakt på den ultimate opplevelsen.

Beerenberg er Norges eneste og verdens nordligste aktive vulkan, som ligger på Jan Mayen. Klimaet er det mest uforutsigbare i Norge, og det er med dette som utgangspunkt at Active Brands bygger merkevaren Beerenberg (www.beerenberg.no). Klærne skal møte den kresne forbrukerens krav til komfort og funksjon, og skal tåle tøffe naturelementer. Beerenberg samarbeider med Norges Skiforbund Telemark for å få gode tilbakemeldinger på produktene.

Jeg har ikke lyktes i å finne informasjon om merket Pilago. Dette har liten betydning for analysen av Kari Traa. Oppsummert ser vi at Skigutanes portefølje består av merkevarer med komplementære merkeidentiteter, som sammen er med å underbygge Skigutanes image som en litt sprø gjeng, som har det moro, søker etter opplevelser og nyter livet.

2.0 TEORI

Som tidligere beskrevet, er teori og analyse delt i to hoveddeler. I første del av teorien, presenteres teori knyttet til merkevarebygging. Dette inkluderer teori om merkeidentitet og merkeverdi, og vil danne grunnlaget for å analysere hva Kari Traa gjør i dag, og hvilke utfordringer dette gir i utemarkedet. Jeg presenterer også teori om valg av konkurransestrategi og markedssegment. Deretter går jeg over til den andre delen av det teoretiske grunnlaget, som er internasjonaliseringen av merket, hvor jeg vil diskutere teori som danner grunnlaget for å vurdere mulige eksportstrategier. Her ser jeg på faktorer som gir en industri global karakter og bedriftens internasjonaliseringsevne, det vil si aspekter ved selskapet som styrker eller svekker de internasjonale mulighetene. Avslutningsvis ser jeg på ulike strategiske alternativ en bedrift har i internasjonale markeder.

Avgrensninger

Utredningen er avgrenset til å studere Kari Traas merkeidentitet, utvikling av assosiasjoner, samt hvilke utfordringer dette gir i forhold til internasjonal markedsføring. Videre vil jeg studere internasjonaliseringen av merket, hvor jeg ser på konkurransestrukturen i industrien og bedriftens internasjonaliseringsevne. Når en bedrift vurderer å etablere seg internasjonalt, er det mange faktorer å ta hensyn til. Den må vurdere egne styrker og svakheter, og om den har tilstrekkelige ressurser til å satse ute. En grundig analyse av eksterne omgivelser er også nødvendig for å avdekke hvilke trusler og muligheter selskapet kan møte i et nytt marked. Kostnader ved eksport, konkurrenters mulige reaksjoner på en inntrenger, samt valg av inngangsstrategi og samarbeidspartner må også vurderes. Videre vil bedriften gjerne komme til en fase hvor linjeutvidelse og merkesamarbeid er relevant. Dette er tema som går utenfor grensene til denne studien, og jeg vil ikke gå nærmere inn på dem. Temaene vil eventuelt være mulige oppfølgingsstudier for å teste hvor robuste funnene mine er.

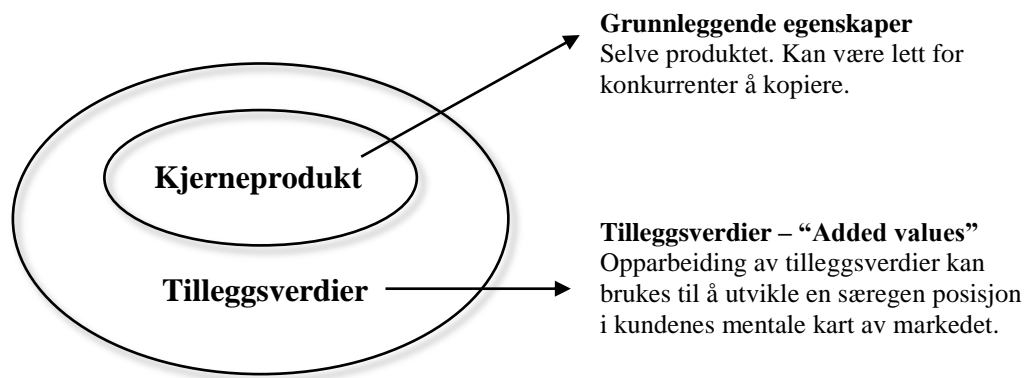
2.1 Merkevarebygging

Merkevarebygging er viktig for å kunne lykkes i et marked. Det engelske begrepet “brand” er oversatt til merke og merkevare, og brukes aktivt gjennom oppgaven. Et merke kan defineres som “et navn, begrep, tegn, symbol, design eller kombinasjon av disse, som har til hensikt å identifisere varene og tjenestene til en selger eller gruppe av selgere, og å differensiere dem fra varer og tjenester som leveres av konkurrentene” (Kotler 2003; s. 418). For kunden vil et merke være et kvalitetssignal, det signaliserer kilden til produktet, samt det reduserer risiko og søkekostnader. For produsenter kan et merke være en kilde til konkurransefortrinn, det kan fungere som beskyttelse mot konkurrenter, samt være et middel for å gi produkter unike assosiasjoner (Keller 2008). Et sterkt merke skal over tid styrke markedsposisjonen og medføre høyere lønnsomhet for bedriften (Park et al. 1986). Dette kan bedriften oppnå gjennom merkevarebygging.

En annen måte å definere et merke, finner vi av de Chernatony og McDonald (1992, s. 18): “Et vellykket merke er et identifiserbart produkt, tjeneste, person eller sted, forsterket på en slik måte at kjøperen eller brukeren oppfatter relevante unike tilleggsverdier, som passer best sammen med deres behov. Videre er merkets suksess et resultat av å være i stand til å opprettholde disse tilleggsverdiene i møte med konkurranse”.

2.1.1 Sterke merker

En viss kvalitet på produktet er nødvendig for å bygge en sterk merkevare. Men fordi konsumentene ofte tar for gitt at produktene har en viss kvalitet, er det sjelden en kilde til konkurransefortrinn. Merkevarbygging handler om å skape unike posisjoner, gjennom å skape mentale strukturer “i hodene” på kundene. Dette hjelper kundene til å organisere kunnskapen de har om et merke, og å ta bedre beslutninger (Kotler og Keller 2009). I følge de Chernatony og McDonald (1992) skjer dette gjennom å gi produktet tilleggsverdier (added values) i markedsføringsmiksen av produkt, innpakning, påvirkning, pris og distribusjon (se figur 1). Disse elementene kan brukes til å utvikle en særegen posisjon i det mentale kartet kundene har av markedet. Jo mer karakteristisk en merkeposisjon er, desto mindre er sannsynligheten for at kunden vil akseptere et substitutt (de Chernatony og McDonald 1992).



Figur 1: Kjerneproduktet og produktomgivelsene (Kilde: de Chernatony og McDonald 1992)

Som figur 1 viser, er kjerneproduktet de konkrete egenskapene ved produktet, som vanligvis er enkelt for konkurrenter å imitere. Tilleggsverdiene kan skape særegne forskjeller, og forsterker produktet. Jo større rammen rundt kjerneproduktet er, desto mer sannsynlig er det at merket er sterkt differensiert fra konkurrenter (de Chernatony og McDonald 1992).

2.1.2 Merkeidentitet

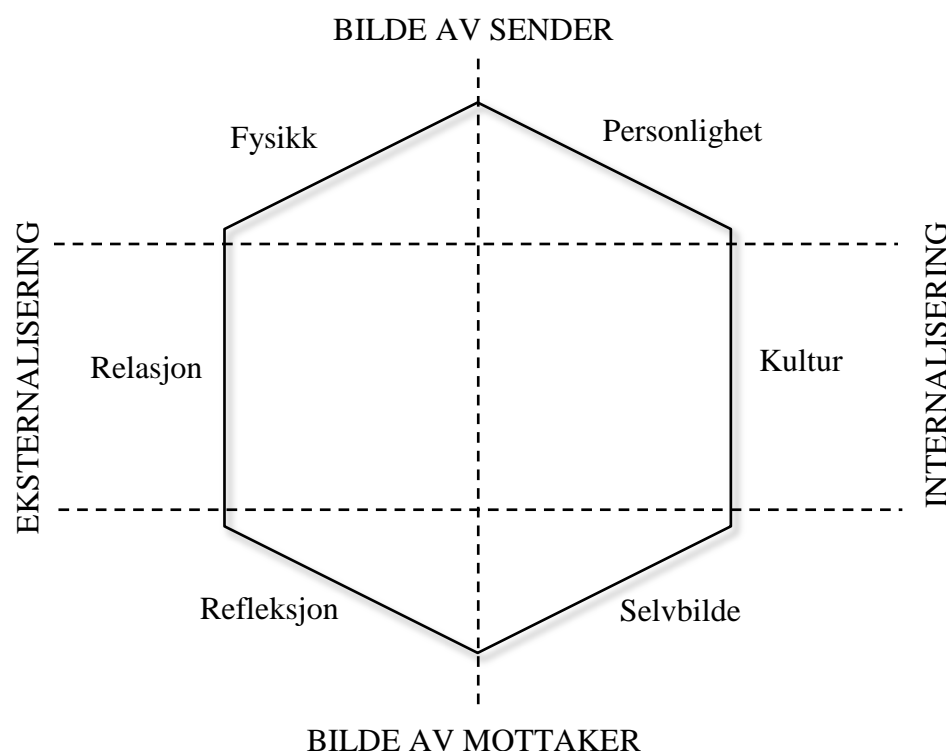
Merkeidentitet kan defineres som “et unikt sett av merkeassosiasjoner som merkestrategen ønsker å skape eller opprettholde. Disse assosiasjonene representerer hva merket står for og impliserer et løfte til kundene fra organisasjonsmedlemmene” (Aaker 1996, s. 68). Verdiforslaget kan involvere funksjonelle, følelsesmessige eller selvuttrykkende fordeler (Aaker 1996). Merkeidentitet er hvordan selskapet søker å identifisere seg selv, altså hvordan de ønsker at merket skal fremstå. Forskere er uenige om dimensjonene av merkeidentitet. Kapferer (2008) foreslår de seks dimensjonene fysikk, personlighet, kultur, selvbilde, refleksjon og relasjon. Aaker (1996) hevder at merkets identitet består av merket som produkt, organisasjon, person og symbol, og de Chernatony (1999) argumenterer for de seks komponentene merkevisjon, kultur, posisjonering, personlighet, relasjon og presentasjon.

Kapferers (2008) modell passer godt for Kari Traa. I følge Kapferer (2008) spesifiserer merkeidentitet aspekter ved merkets unikhhet og verdi. Merkeposisjonering er hovedforskjellen som skaper preferanser for merkets produkter i et bestemt marked, på et bestemt tidspunkt. Posisjonering beskriver hvordan merkets produkter skal angripe et marked for å øke andelen i

markedet. For eksisterende merker, er identitet kilden til merkeposisjonering (Kapferer 2008). Behovet for å forstå merketidentitet, kommer av behovet for å kommunisere merket til markedet og forsikre seg om at budskapet blir mottatt. Det er konstant press på merker for å holde følge med konkurransen i markedet. Merkeidentitet er senders spesifisering av konkrete og abstrakte karakteristikker ved merket, og kan bidra til å differensiere merket. For å skape et sterkt merkeimage, som er hvordan mottakerne oppfatter merket, må man spesifisere merkets identitet og sørge for at denne leveres av merket (Kapferer 2008).

2.1.2.1 Kapferers merkeidentitetsprisme

I følge Kapferer (2008) er det seks aspekter som definerer merkeidentitet, oppsummert i det han kaller merkeidentitetsprismet (brand identity prism). Figur 2 illustrerer merkeidentitet som et sekskantet prisme. Det er innenfor disse grensene at merket fritt kan endres eller utvikles. Aspektene står i gjensidig forhold til hverandre, og kommuniserer merket. Fysikk og personlighet bidrar til å definere senderen. Refleksjon og selvbilde definerer mottakeren det kommuniseres til, mens relasjon og kultur danner forbindelsen mellom sender og mottaker.



Figur 2: Kapferers brand identity prism (Kilde: Kapferer 2008)

Som vi ser, har prismet også en vertikal inndeling. Aspektene til venstre, fysikk, relasjon og refleksjon, er de sosiale aspektene, og gir merket dets utvendige uttrykk. Aspektene til høyre, personlighet, kultur og selvbilde, inngår i selve merket, merkets egentlige mening.

Fysikk

Et merke har først og fremst fysiske spesifisiteter og kvaliteter. Dette er merkevarens rygggrad, samt de konkrete tilleggsverdiene. Fysikk er direkte koblet til konsumentenes beslutning om valg av merke, og erfaringene de får ved bruk av merket. Første steg i å utvikle et merke, er å definere konkret hva merkevaren er, hva den gjør og hvordan den ser ut. Fysikk består også av et “flaggskipprodukt”, som er representativt for merkets kvaliteter (Kapferer 2008).

Personlighet

Merkepersonlighet er personligheten, eller karakteren, til merkevaren, og kan defineres som “samlingen av menneskelige egenskaper som assosieres med en merkevare” (Aaker 1997). Merkepersonlighet består av abstrakte og konkrete dimensjoner, som er mer eller mindre relatert til merkevaren (Kapferer 2008). Merkepersonlighet kan differensiere et merke fra konkurrenter, og skape kundelojalitet gjennom identifisering med merket (Aaker 1997). Et merke kan fremstå som “eksotisk”, “livlig” og “moderne”, eller ha demografiske trekk, som “feminin”, “ung” og “overklasse” (Aaker 1997). Merkepersonlighet kan ha en funksjonell, symbolsk eller opplevelsesbasert verdi for konsumenten. Mange merker kan bidra til å fortelle om verden, og oss selv, hvem vi er eller ønsker å være. For eksempel kan personer som bruker klær fra Moods of Norway oppfattes som unge, moderne og humoristiske mennesker. Dette er den symbolske verdien merket har for kunden. Personlighet kan også påvirke evaluering av funksjonelle produkter, ved å representere troverdighet i vanskelige beslutningssituasjoner (Samuelsen et al. 2010).

Merkepersonlighet kan være vanskelig å endre når den først er utviklet. Derfor er det viktig å vurdere nøye hvilken personlighet merket skal ha, og funksjonen denne skal ha i kundenes vurdering av merket (Samuelsen et al. 2010). Personlighetstrekk assosieres med merket på en direkte måte gjennom de personene som merket assosieres med. Dette kan være typiske brukere av merkevaren, bedriftens ansatte, eller kjente frontfigurer. Indirekte overføring av assosiasjoner skjer gjennom produktrelaterte attributter, assosiasjoner om produktkategori, reklame, pris, merkeelementer, og distribusjonskanal (Aaker 1997). Å knytte personlighet til et merke øker konsumentens preferanse for og bruk av merket, det fremkaller følelser hos konsumenten, samt øker nivået av tillit og lojalitet (Aaker 1997).

Kultur

I følge Kapferer (2008) bør et merke ha sin egen kultur, som hvert produkt er hentet fra. Produktet er en konkret fremstilling av kulturen, og et middel for å kommunisere den. Kultur er settet av verdier som gir merket inspirasjon, og er kilden til merkets aspirasjonsmakt. I følge Kapferer (2008) er kultur merkets kjerne. Store merker drives av en kultur, men de formidler også denne kulturen. Opprinnelsesland kan være en viktig del av et merkes kultur, ved at merket spiller på landets stereotyper, det vil si oppfatninger om et land og dets befolkning. Coca-Cola og Nike står for eksempel for Amerika, og spiller på en amerikansk stereotyp. Opprinnelse kan være viktig for å differensiere et merke fra konkurrenter, og derigjennom gi et konkurransefortrinn. Opprinnelsesland kan også generere sekundære assosiasjoner (Keller 2008). Dette kommer jeg tilbake til senere.

Relasjon

Et merke symboliserer en relasjon, der kunder utvikler et følelsesmessig forhold til merket. Merker er ofte et avgjørende punkt i relasjoner og bytter mellom mennesker, noe som gjelder særlig i tjenestesektoren og for detaljister (Kapferer 2008). Merket Yves Saint Laurent fungerer for eksempel med sjarm, hvor en underliggende idé om et kjærlighetsforhold gjennomtrenger produkter og reklame. Nike foreslår en spesiell relasjon, basert på utfordring: det oppmuntrer oss til å slippe oss løs ("just do it") (Kapferer 2008). Når man bygger relasjoner, bygger man opp psykologiske og emosjonelle bånd mellom merket og en person. Jo sterkere disse båndene er, jo mer lojale kunder får man. Dette kan forklares av at kundene utvikler et spesielt forhold til merket, og gjerne identifiserer seg med det. Lojale kunder er ofte avgjørende for et merkes langsiktige suksess, fordi det gir en grunn til gjenkjøp.

Refleksjon

På grunn av merkets kommunikasjon og dets mest fremtredende produkter bygget opp over tid, vil et merke ha en tendens til å bygge en refleksjon, eller et bilde, av kjøperen eller brukeren (Kapferer 2008). Refleksjon er å reflektere kunden slik han eller hun ønsker å bli sett, som et resultat av å bruke merket. Dersom bildet som merket gjenspeiler, matcher med kunden og gir den sosiale prestisjen kunden ønsker, vil kunden velge merket. Coca-Cola har for eksempel et mye bredere klientell enn det som foreslås av det smale segmentet det reflekterer (15-18 åringer). Selv om merket reflekterer dette segmentets livsstil, som et selvstendig liv fylt av moro, sport og venner, kjøpes Coca-Cola av både yngre og eldre konsumenter, som ønsker å identifisere seg med denne livsstilen (Kapferer 2008). Dette kommer av at merker brukes av konsumenter til å bygge egen identitet.

Selvilde

Mens refleksjon er målkundens utvendige speil (“de er...”), er selvilde målkundens indre speil (“jeg føler at jeg er...”), og snakker til vårt selvilde. I følge Kapferer (2008) vil vi gjennom våre holdninger til bestemte merker, utvikle en bestemt type indre relasjon med oss selv. Det handler om hvordan man føler seg når man bruker et merke, og om man føler det gir den sosiale prestisjen og statusen man ønsker seg. Selvilde har med andre ord mye til felles med refleksjon. Kunder velger merker som uttrykker eget oppfattede, eller ønskede, selvilde. Lacoste-kunder har for eksempel et indre bilde av seg selv som medlemmer av en elegant sportsklubb, selv om de ikke utøver noen sport (Kapferer 2008).

2.1.3 Merkeverdi

Merkevarebygging handler om å gi produkter merkeverdi (brand equity) (Keller 2008). Det finnes ulike definisjoner av begrepet merkeverdi. I følge Keller (2008) er de fleste enig i at merkeverdi består av markedsføringseffektene som unikt kan tilskrives et merke. Et merke har positiv kunde verdi når kunden reagerer positivt på et element i markedsføringsmiksen, sammenlignet med reaksjon på den samme miksen knyttet til en fiktiv eller ikke navngitt versjon av produktet (Keller 1993). Å bygge kundedasert merkeverdi krever at man skaper et merke som kundene har tilstrekkelig kjennskap til, og som de har sterke, positive og unike merkeassosiasjoner til.

2.1.3.1 Merkekjennskap

Når merkets identitet er bestemt, må bedriften plassere det riktig i forhold til konkurrentene, slik at kundene har et bilde av hvilke behov de kan forvente at merket skal dekke. Dette kalles merkekjennskap (brand knowledge), og er en forutsetning for at et merke skal bli vurdert blant alternativer (Keller 1993). Det er en utfordring å skape et merke som blir gjenkjent og husket, fordi konsumenter blir bombardert med ulike markedsføringsbudskap (Aaker 1996). Det kan være nyttig å bruke utradisjonelle mediekanaler som skaper oppmerksomhet rundt merket, for eksempel sponing, eventmarkedsføring og offentlig omtale. Videre kan en bred distribusjon skape merkekjennskap ved at mange utsalgssteder støtter merket (Aaker 1996). Merkekjennskap består av komponentene merkebevissthet (brand awareness) og merkeimage.

Merkebevissthet

Merkebevissthet reflekterer konsumenters evne til å identifisere merket under ulike forhold (Keller 1993). Merkegjennkjennelse (brand recognition) handler om konsumenten kan bekrefte å ha sett eller hørt om merket tidligere, og merkefremkallelse (brand recall) er å jobbe frem en kobling til merket når man mottar en form for påminnelse. Merkebevissthet spiller en viktig rolle i kjøpsbeslutninger. Det påvirker hvorvidt kunden tenker på merket når de tenker på en produktkategori, samt dannelsen og styrken på assosiasjoner i merkeimage (Keller 1993).

Merkeimage

Merkeimage er kundenes “oppfatninger om et merke, avspeilet gjennom de assosiasjonene kundene har om merket” (Keller 1993). Aaker (1991, s. 109) fastslår at “merkeimage er et sett av assosiasjoner, vanligvis organisert på en meningsfylt måte”, mens Park et al. (1986) definerer merkeimage som “forståelsen kundene henter fra det totale settet av merkerelaterte aktiviteter bedriften er engasjert i”. Kundene danner med andre ord et bilde av merket, basert på subjektive oppfatninger. Ved å skape et positivt image, kan bedriften ta høyere priser, særlig dersom konsumentene har positive holdninger til merket (Keller 1993). Et positivt image kan skape økt lojalitet blant kunder og detaljister, gjøre at kundene investerer energi og innsats for å skaffe produktet, og redusere sårbarhet for konkurrerende markedsføringstiltak.

2.1.3.2 Merkeassosiasjoner

Merkeassosiasjoner kan beskrives som et nettverk, hvor merket er kjernen i konsumentenes hukommelse, der mange ulike assosiasjoner er koblet til (Keller 1993).

Typer merkeassosiasjoner

Assosiasjoner kommer i ulike former og kan reflektere produktrelaterte trekk, eller aspekter uavhengig av produktet. Vi kan dele dem inn etter abstraksjonsnivå, avhengig av hvor mye informasjon som ligger lagret i dem. Keller (1993) skiller mellom tre hovedkategorier av merkeassosiasjoner: attributter, fordeler (benefits) og holdninger.

Attributter

Attributter er de fysiske egenskapene og fordelene som karakteriserer merket, og omfatter hva konsumentene mener produktet er eller har, og hva det innebærer å kjøpe eller konsumere det. Produktrelaterte attributter er bestemmende for produktets ytelse og bruksområde. Egenskaper som ikke er produktrelaterte, er eksterne aspekter relatert til kjøp og konsum, som innpakning, pris, brukerbilde (hvem bruker produktet), og bruksområde (hvor og når brukes produktet).

Fordeler

Fordeler er den personlige verdien konsumentene knytter til produktets fysiske egenskaper, altså hva konsumentene tror at bruk av produkter kan gjøre for dem. *Funksjonelle* behov er konsumenters behov for å løse konsumrelaterte problem (Park et al. 1986). Dette er iboende produktfordeler, og samsvarer med produktrelaterte attributter. *Symbolske* behov er internt genererte behov for selvrealisering, rolleposisjonering, gruppemedlemskap eller identifisering av ego (Park et al. 1986). Symbolske fordeler henger sammen med ikke-produktrelaterte attributter. Ved å bruke slike produkter, kan konsumenter signalisere identitet og tilhørighet, og derved en form for status. *Opplevelsesbaserte* behov er produkter som gir følelsesmessig glede, variasjon, og/eller kognitiv stimulering (Park et al. 1986). Slike fordeler samsvarer med produktrelaterte attributter, og handler om hvordan det føles å bruke produktet. Hvilke behov merket skal dekke må vurderes nøye, da det har betydning for kundenes merkeassosiasjoner, samt posisjoneringsstrategier gjennom merkets levetid (Park et al. 1986).

Holdninger

Merkeholdninger er konsumentenes totale, eller overordnede, vurderinger av et merke over tid, for eksempel vurdering av merkets kvalitet, omdømme og prestisje. Holdninger danner ofte grunnlag for konsumentatferd, som valg av merke og gjenkjøp. De varierer i styrke, og må sees i nær sammenheng med merkets attributter og fordeler. I følge Keller (1993) vil direkte erfaring med et merke skape de sterkeste holdningene.

Dimensjoner av merkeassosiasjoner

Fordi svært mange assosiasjoner er koblet til et merke, kan den store informasjonsmengden gi et utydelig bilde av merket. For å skape et positivt image, som leder kunden til å velge et merke fremfor andre, må noen assosiasjoner være sterke, positive og unike (Keller 2008).

Hvor *sterke* merkeassosiasjonene er, avhenger av konsumentenes erfaring med merket og markedsføringen. Desto mer en person tenker på produktinformasjon, og relaterer det til eksisterende merkekjennskap, jo sterkere vil assosiasjonen være. Generelt vil direkte erfaring gi de sterkeste assosiasjonene, mens selskapsbaserte informasjonskilder gjerne skaper de svakeste assosiasjonene (Keller 2008). Kreativ kommunikasjon kan forsterke assosiasjonene.

Positive assosiasjoner skapes ved å overbevise konsumentene om at merket har egenskaper og fordeler som tilfredsstiller deres behov. Positive assosiasjoner er de som er ønskelig (desirable) for konsumenten, og som produktet leverer på en vellykket måte (Keller 2008). I

følge Keller (1993) er det en forutsetning at attributtet eller fordelene ved merket er viktig for konsumenten, ellers vil de ikke vurdere den som verken god eller dårlig.

Et merke er også koblet til en produktkategori, hvor et sterkt merke kan betraktes som den beste innenfor kategorien. Dette forutsetter at assosiasjonene, i tillegg til å være sterke og positive, også er *unike*. Unike assosiasjoner hjelper konsumenter å velge merke (Keller 2008).

For at assosiasjonene skal differensiere et merke fra konkurrentene, må man etablere de rette likhetspunktene (Points of Parity) og differensieringspunktene (Points of Difference).

Likhetspunkter og differensieringspunkter

Hvilken posisjonering merket har i kundenes mentale produktkategorisering, beskrives av likhetspunktene (POP). Dette er grunnleggende produkttegenskaper som må være tilstede for at merket skal bli vurdert av kunden (Samuelsen et al. 2010). De trenger ikke være unike for merket, men er nødvendig for at merket skal være konkurransedyktig i en produktkategori (Keller 2008). Om merkevaren ikke har de nødvendige likhetspunktene, kan den fremstå som mangelfull eller svak i forhold til andre merker i kategorien (Samuelsen et al. 2010).

For at kundene skal foretrekke et merke fremfor andre, må noen assosiasjoner være både sterke, positive og unike, kalt differensieringspunkter (POD). Dette handler om posisjonering innenfor en valgt kategori, og valg av den eller de attributtene som utgjør grunnlaget når kundene vurderer merkets nytte. Kundene velger det merket som dekker deres behov på best måte, til en akseptabel kostnad (Samuelsen et al. 2010). Differensieringspunkter har mye til felles med “et unikt salgsløst”, som konkurrenter ikke kan matche og som gir kundene en grunn til kjøp, samt “et varig konkurransefortrinn”, altså evne til å levere overlegen verdi over tid (Keller 2008). De må velges ut fra den markedsposisjonen bedriften ønsker å oppnå.

Sekundære merkeassosiasjoner

Assosiasjoner kan skapes på grunnlag av direkte erfaring med produktet, og informasjon kommunisert av selskapet, andre kommersielle kilder, samt word of mouth. En tredje måte er på grunnlag av konklusjoner som trekkes fra eksisterende assosiasjoner, som at en høy pris betyr god kvalitet. I følge Keller (1993) kalles dette primærassosiasjoner. Sekundære merkeassosiasjoner oppstår når merket er koblet til en enhet som ikke er direkte relatert til produktet. Konsumenten kan konkludere at merket deler assosiasjoner med enheten, og det produseres indirekte, eller sekundære, koblinger til merket (Keller 1993). Slike assosiasjoner

kan oppstå fra primærassosiasjoner relatert til opprinnelsesland, selskapet, en kjent talsperson for merket, distribusjonskanaler, eller et event (Keller 1993). Det vil kun gi mening dersom kundene allerede har assosiasjoner om disse enhetene. Mange land er for eksempel kjent for sin ekspertise innen en produktkategori, som tyske biler og sveitsiske klokker (Keller 2008).

Bruk av kjente personer

Attraktive og troverdige personer, gjerne med en ekstraordinær livsstil, virker appellerende på mennesker. Ved å bruke slike personer i reklame, kan kjendisens egenskaper og personlighet overføres til produktet, og gjør det lettere å huske merket (Supphellen til BA 24.10.2009). I denne studien er det mer hensiktsmessig å diskutere kjendismerker. Dette er ikke det samme som at en kjendis snakker på vegne av merket (spokesperson) eller støtter det i reklame (endorser). Kjendismerker er bygget på kjente personer, og underbygges av alt de gjør og hvordan de opptrer i media. Selv om det er mange eksempler på kjendismerker, er det etter det jeg kjenner til, få studier som måler effekter av slike merker. Vi kan likevel si noe om fenomenet, ved delvis å knytte diskusjonen opp mot effekter av å bruke kjendiser i reklame.

Merker som bygges på en kjent person er lettere å utvikle enn å starte på noe fra scratch, fordi personen allerede har tilhengere. Dette genererer mye publisitet og oppmerksomhet, og krever mindre finansielle midler til markedsføring (Advertising Age 13.06.2005). Nøkkelen til å skape et kjendismerke er å fange essensen av personen i produktet, særlig i forhold til hvordan produktet presenteres (Marketing News 08.06.1998). Ved å ha noe med kjendisens image, kan folk identifisere seg med personen. For å gi konsumentene en grunn til gjenkjøp, må merket også representere kvalitet og noe særegent i seg selv, i tillegg til å reflektere kjendisen.

Risikoen ved å koble et merke til en kjent person, er at noe kontroll over merket blir gitt opp. Negativ informasjon om kjendisen kan overføres til merket, for eksempel dersom kjendisen er involvert i skandaler. I forbindelse med endorsement, kan dette slå negativt ut på merkets image, og i verste fall bli en belastning for merket (Till og Shimp 1998). For kjendismerker vil slike effekter sannsynligvis forsterkes, fordi det er en tettere kobling mellom personen og merket. Videre kan bildet av personen endres over tid, etter som kundene lærer mer om personen. Dette kan ha en negativ effekt på merket (Keller 1993).

Et annet problem med kjendiser, er at de har begrenset levetid. Skal merket stå på egne ben, og evne å beholde en stekt posisjon etter at kjendisens karriere er over, må merket skapes når

personen er en stor stjerne (Marketing News 08.06.1998). Internasjonale helter, som Michael Jordan og hans merke Air Jordan, har en fordel fordi han er kjent over hele verden. Kjendiser som kun er godt kjent lokalt, vil derimot ha en ulempe dersom merket skal internasjonaleses. Lokalsamfunnet har ofte et sterkt forhold til personen. Det er ikke tilfellet ute, slik at det blir et problem å bruke personen i internasjonal markedsføring. Et godt eksempel på dette, er norske idrettsstjerner. Nordmenn trykker de norske ski- og idrettsheltene ‘til sitt bryst’, og kan forklare hvorfor merkene til Vegard Ulvang og Bjørn Dæhlie har blitt så godt mottatt her hjemme. Når slike merker skal markedsføres internasjonalt, må de spille på andre aspekter ved merket, som er mer kjent enn personen som står bak. Kanskje spesielt fordi skikarrieren er over. Da kan bruk av opprinnelsesland være god en løsning for å differensiere merket.

Sendereffekten: Betydningen av opprinnelsesland

I følge Solberg (2009) er det allment akseptert at opprinnelseslandets profil kan påvirke kundenes evaluering av produkter. En undersøkelse av Nes (1995) referert i Solberg (2009) av Norges industriprofil i 1994, viste enighet om at Norge har en god kvalitetsprofil ute, men teknologi- og innovasjonsevne oppfattes som noe svak. Norske priser oppfattes som høye, men Norge har en spesielt god profil innen miljøforhold. I følge Solberg (2009) indikerer studien at norske eksportører med fordel kan fremheve nasjonal tilhørighet på miljømessige områder, og bør bruke en informativ kommunikasjonsstrategi i forhold til pris og teknologisk nivå. Norgesprofilen kan også være et positivt element ved deltakelse på messer.

Et godt illustrasjonseksempel, er Voss of Norway. De selger kildevann på eksklusive flasker, til et lite antall hotell og restauranter. Påskriften “Voss artesian water from Norway” gir assosiasjoner til renhet og natur, og “Norway” fremstår som eksotisk og spennende. Sammen med begrenset distribusjon, skaper dette nysgjerrighet rundt merket. Slagord og navn vil bidra til å underbygge et image om Norge som et land med “rene, gode, høykvalitetsprodukter – og til høy pris” (Solberg 2009). Dette eksemplet illustrerer at kjendismerker, som er bygget på en sterk nasjonal profil, kan bruke denne i internasjonal markedsføring. Å bruke en kjendis vil gi kortsiktig suksess, da kjendiser etter hvert glemmes. En mer langsiktig strategi, er å spille på oppfatninger om landets stereotyp, i stedet for personen bak. Internasjonalt blir Norge beskrevet som et vakkert land, med lange fjorder, høye fjell og isbreer. Norge er kjent for ren og uberørt natur, kunst og kultur, og en interesse for ski, friluftsliv og turglede. Ved å spille på oppfatninger om norsk livsstil og væremåte i markedsføringen ute, samt norske tradisjoner, kan man skape fordelaktige evalueringer av merket, og derigjennom oppnå lojale kunder.

Før vi går videre, bør det nevnes at bruk av Voss i navnet har gitt Voss of Norway en utfordring. Vannet kommer ikke fra Voss, og opprinnelsen er ikke genuin. I en dokumentar på TV2 04.10.2010, ble det hevdet at vannet ikke er mer eksklusivt enn at det er formidlet av et vannverk på Sørlandet, og mattilsynet krever at de endrer navn (VG Nett 04.10.2010). Mangel på autentisitet kan ha negative konsekvenser for merket, spesielt dersom det må endre navn. Det betyr at tilknytningen til opprinnelsen må være ekte for at den skal være troverdig.

2.1.4 Konkurransestrategi

Når en bedrift skal etablere seg i et marked, og skaffe en posisjon som er mulig å forsvare på lang sikt, må den analysere konkurranseomgivelsene. Porters *Five forces*-modell er i denne forbindelse det mest kjente verktøyet. Det er utenfor grensene til denne studien å vurdere bedriftens konkurranseomgivelser, og jeg vil ikke gå nærmere inn på denne modellen.

For å oppnå konkurransefortrinn i et marked eller industri, må bedriften velge en strategi med hensyn til hvilke kunder som skal betjenes, hvilke behov som skal dekkes, og hvordan dette gjøres. Porter (1980) referert i Besanko et al. (2007) skiller mellom tre generiske strategier. En *kostnadsleder* skaper mer verdi enn konkurrentene fordi de produserer produkter til en lavere enhetspris (Besanko et al. 2007). De kan tilby lavere pris enn konkurrentene, eller matche konkurrenters pris og likevel oppnå bedre marginer. Dette kan lønne seg når kundene er mer prissensitive enn kvalitetssensitive.

En *differensieringsleder* evner å differensiere produktet fra konkurrenter, og kan ta en høyere pris, eller matche konkurrentenes pris og likevel selge mer (Besanko et al. 2007). En risiko er at man utvikler unikheter som ikke er verdifull, for eksempel på grunn av svak kundeforståelse, undervurdering av kostnader knyttet til differensiering, eller mangelfull signalisering av verdi. Differensiering kan være særlig lønnsomt ved erfaringsgoder, hvor kvalitet kun kan vurderes etter at kunden har erfart å bruke produktet (Besanko et al. 2007). Fortrinnet kan da baseres på image, rykte eller troverdighet, og er vanskeligere å imitere enn objektive produktegenskaper eller ytelse. Klær er typisk søkegoder, hvor kunder kan vurdere kvaliteten før kjøp.

En *nisjestrategi* innebærer at bedriften tilbyr et begrenset utvalg av produkter, betjener et begrenset utvalg kunder, eller begge deler (Besanko et al. 2007). De kan basere seg på kostnadsfortrinn så vel som differensieringsfortrinn. I tillegg til å utnytte skalafordeler eller

dekke kundebehov på en bedre måte enn konkurrenter som satser bredt, kan en nisjestrategi isolere bedriften fra konkurranse. Et segment kan være så lite at det kun vil være lønnsomt for noen få bedrifter å operere i dette segmentet (Besanko et al. 2007). En risiko ved nisjestrategi, er at et segment kan forsvinne eller smelte sammen med andre segment, som følge av teknologisk utvikling i markedet (Besanko et al. 2007).

2.1.5 Segmentering

Konsumenter har ulik kjennskap til et merke, og følgelig ulik oppfatning av og preferanser for merket. Derfor er det viktig å identifisere målkunden (Keller 2008). Segmentering må gjøres på en slik måte at konsumentene i en gruppe er homogene, og har lik smak, behov eller respons på markedsføringsvariabler. I følge Arnould et al. (2004) bør markedssegmentering baseres på geografiske eller demografiske kriterier, psychographics, og/eller atferdsvariabler.

Geografisk eller demografisk segmentering

Geografisk segmentering deler markedet i geografiske enheter som nasjon, stat, region, fylke, by og nabolag. Livsstilssegmenter assosieres ofte med geografisk sted. I følge Arnould et al. (2004) er demografisk segmentering den mest populære måten å skille kundegrupper. Dette er variabler som inntekt, alder, kjønn, yrke, familiebakgrunn, religion og etnisk opprinnelse.

Psychographic segmentering

Psychographic segmentering er gruppering av kjøpere basert på forskjeller i livsstil, det vil si hvordan mennesker lever (Arnould et al. 2004). Mer spesifikt er livsstil et konsummønster, som reflekterer en persons valg av hvordan han eller hun bruker tid og penger. I mange tilfeller refererer det også til verdiene og holdningene som forbindes med slike atferdsmønstre (Solomon et al. 2006). Markedsførere som bruker livsstilskonseptet, stoler på ideen om at forbrukerlivsstil er en refleksjon av individets forsøk på å realisere et ønsket eller ideelt selvkonsept, altså oppfatninger man har om seg selv. Vi kan tenke at markedsførere selger deler av en livsstil, og ikke isolerte produkter. Beslutninger om kjøp, konsum og kast, kan forandre eller forsterke konsumenters livsstil. Livsstiler er dynamiske slik at de endres stadig, og påvirkes av demografi, sosial klasse, referansegruppe og familie (Arnould et al. 2004).

Vi kan definere livsstilstrekk ved en hel generasjon, for eksempel "Generasjon Y". Dette er de som er født mellom 1977 og 1994 (er mellom 16 og 33 år), og har vokst opp i et svært rikt velferdssamfunn (Bush et al. 2004). De er mer opptatt av å leve det gode liv, enn karriere og

høy lønn, og er både “flinkiser og livsnytere” på en gang. Forbruk handler om selvrealisering og eksperimentering med identiteter. For å selge noe til generasjon Y, må man oppfattes som troverdig og ekte, samt skape emosjonelle bindinger til merket (Aftenposten 18.11.2005).

Psychographics er en arbeidsteknikk for å måle livsstiler. Man kan avgjøre hvem målkunden er ved å koble individuelle psykologiske faktorer til karakteristiske trekk av konsumentatferd. Slike teknikker deler det totale markedet i segmenter basert på aktiviteter, interesser, verdier, meninger, personlighetstrekk og holdninger (Arnould et al. 2004). AIO-mål brukes ofte synonymt med begrepet psychographics, og er utsagn som beskriver konsumenters aktiviteter, interesser og meninger. AIO-utsagn kan være generelle aktiviteter, eller fokusere spesifikt på et produkt eller merke (Arnould et al. 2004).

Atferdssegmentering

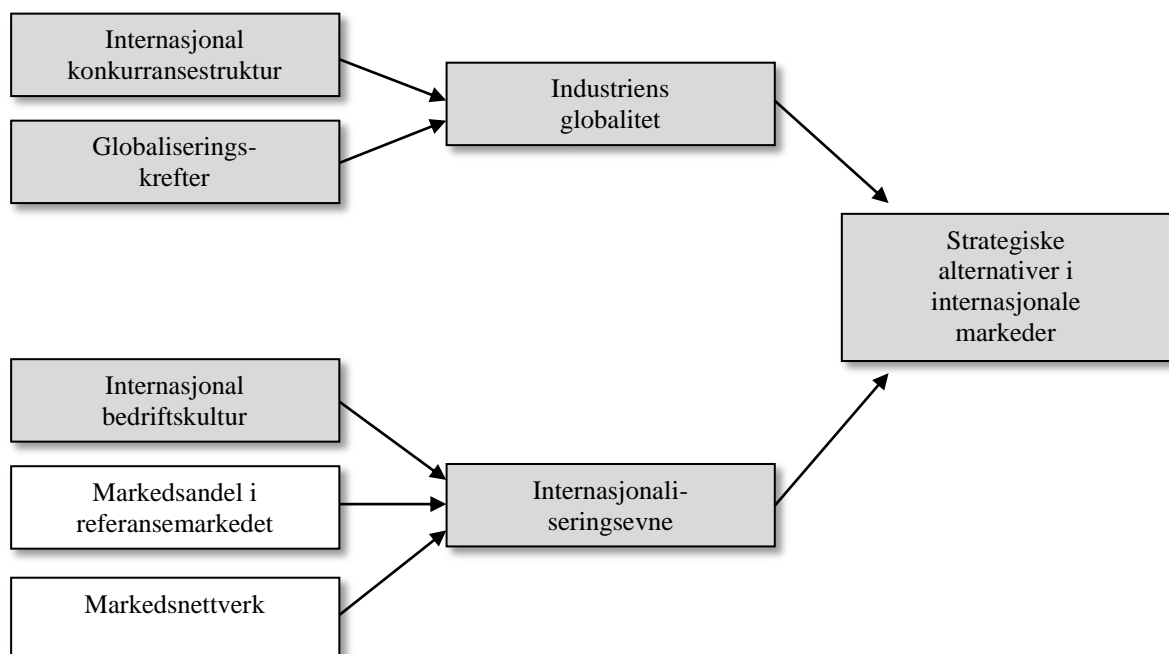
Atferdssegmentering grupperer kjøpere basert på forskjeller i kunnskap, holdninger, og bruk eller respons på et produkt (Arnould et al. 2004). Benefit segmentering er en sterk form for atferdssegmentering, og deler kjøpere i henhold til hvilke fordeler (benefits) de søker fra et produkt. Atferdssegmentering har kun verdi dersom den relateres til konsument-produkt relasjoner. Generelt henter konsumenter ulike fordeler fra produkter. De kan også hente ulike fordeler fra det samme produktet. Et aspekt ved benefit segmentering er relatert til hvor mye av produktet folk bruker, for eksempel om de er “tunge” eller “lette” brukere. Et annet er relatert til anledningen konsumentene assosierer med bruk av produktet, der kjøpere grupperes etter når de kjøper eller bruker et produkt. Amerikanere kjøper for eksempel porselen til bryllup, mens nigerianere kjøper senger. En god måte å øke etterspørselen etter produktet, kan være å få eksisterende konsumenter til å bruke produktet ved flere anledninger (Arnould et al. 2004).

Uansett hvilket kriterie en organisasjon velger, kan vi beskrive fire generelle regler for god segmentering. For det første må segmentets størrelse og kjøpekraft kunne identifiseres og måles. Videre må segmentet være stort eller lønnsomt nok for å gi tilstrekkelig markedspotensiale. For det tredje må segmentet effektivt kunne nås og betjenes, og segmentet bør respondere likt på et eller flere elementer av markedsføringsmiksen (Arnould et al. 2004).

2.2 Internasjonalisering

I dette kapitlet vil teori om internasjonalisering av en merkevare presenteres. I følge Solberg (2009) må strategivalg i internasjonale markeder baseres på en vurdering av industriens globalitet og bedriftens internasjonaliseringsevne. I forhold til industriens globalitet, vil jeg presentere faktorer som beskriver den internasjonale konkurransestrukturen, samt krefter som kan påvirke denne. For å analysere bedriftens internasjonaliseringsevne, kan vi i følge Solberg (2009) studere tre faktorer: internasjonal bedriftskultur, markedsandel i referansemarkedet og markedsnettverk. Jeg anser internasjonal bedriftskultur som den viktigste faktoren for å analysere Kari Traas internasjonaliseringsevne, og avgrenser studien til å fokusere på denne. I denne forbindelse vil jeg presentere teori om internasjonaliseringsprosessen, samt kjennetegn ved vellykkede og mindre vellykkede eksportører. Til slutt kan vi vurdere hvilke strategiske alternativ dette gir en bedrift i internasjonale markeder.

Figur 3 oppsummerer teorier som blir diskutert i dette kapitlet, hvor de grå boksene er de faktorene som blir gjennomgått.



Figur 3: Modell for strategivalg i internasjonale markeder (Kilde: Solberg 2009)

2.2.1 Industriens globalitet

Noen industrier preges av et lite antall internasjonale aktører som dominerer markedet, andre har en lokal konkurransestruktur med mange tilbydere. Dette har betydning for bedrifter som skal gå internasjonalt. Vi kan analysere hvilken type industri bedriften opererer i, og i hvilken retning utviklingen vil gå, i to steg. Det første er å analysere dagens konkurransestruktur. Det neste er å analysere krefter som påvirker denne strukturen, og virkninger på kort og lang sikt.

2.2.1.1 Internasjonal konkurransestruktur

I følge Solberg (2009) er en svært global konkurransestruktur svært konsentrert, hvor store internasjonale konserner dominerer, og gjerne har flere virksomhetsfelt slik at de dekker flere nisjer. Dette gjør konkurransesituasjonen mer utsatt i de delene av markedet hvor den enkelte aktør dominerer sitt hjemmemarked, og det vil være enklere å få fotfeste i andre markeder. Jo mer global industrien er, desto mer vil aktørene være avhengig av raskt å introdusere sine produkter i de markedene hvor hovedkonkurrentene har et fotfeste. Ellers risikerer man at sterke konkurrenter overtar produktideene, og lanserer dem i markeder der de har en sterk posisjon. Bedrifter som har evne til raskt å etablere markedsposisjoner i flere nøkkelmarkeder, vil stå sterkt i forhold til konkurrentene. For å klare å omsette de volumer som kreves av storskalaproduksjon, er etablering av markedsnettverk er helt nødvendig (Solberg 2009).

Multilokale industrier preges av at det enkelte marked lever sitt eget liv, adskilt fra det som skjer i andre markeder (Solberg 2009). Her kan bedriften introdusere sine produkter uten å være redd for motangrep i andre markeder, og faren for å bli overkjørt karakteriseres som multilokal. Dette betyr at industrien kjennetegnes av mange adskilte markeder, med liten eller ingen internasjonal konkurranse, og ofte lokale aktører som satser på lokale kunder. Dette kan skape sterke lojalitetsbånd, slik at inntreden tar lang tid eller må skje gjennom oppkjøp.

2.2.1.2 Globaliseringskrefter

Det er flere globaliseringskrefter som kan påvirke strukturen i industrien. I følge Solberg (2009) er det tre forhold som kan nevnes særlig:

1. Proteksjonistiske reguleringer i det enkelte land
2. Nasjonalistiske holdninger hos kjøper
3. Ulike preferanser hos kjøper

Lokale subsidier i det enkelte marked, kan gjøre slike industrier mer konkurransedyktig med hensyn til kostnader. En annen faktor som spiller en stor rolle, er reguleringer og standarder som hindrer adgang. I forhold til nasjonalistiske holdninger hos kjøper, har for eksempel japanere blitt beskyldt for å være svært proteksjonistiske, og klager over at utenlandske leverandører mangler evne til å tilpasse seg japanske krav. “Lukkede” distribusjonskanaler og langvarige lokale relasjoner kan gjøre det vanskelig å komme inn i markedet og delta i konkurransen. Videre kan ulike kjøperpreferanser og ulike tradisjoner med hensyn til tekniske løsninger, være barrierer som gjør tilgang til markedet vanskelig. Endringer i disse kreftene vil være et signal om endringer i den internasjonale konkurransestrukturen (Solberg 2009).

2.2.2 Internasjonaliseringsevne: Internasjonal bedriftskultur

For å forstå en organisasjons internasjonale bedriftskultur, må man vurdere hvor bedriften er i internasjonaliseringsprosessen, samt diskutere hva som skiller gode og dårlige eksportører.

2.2.2.1 Lærekurver for internasjonalt engasjement

I følge Solberg (2009) vil en nærmere forståelse av internasjonaliseringsprosessen hjelpe oss å forstå hvordan bedriften best kan utnytte sine ressurser i internasjonale markeder. Internasjonalisering en læringsprosess, hvor “sakte men sikker vekst gir bedriften gradvis læring om lokale forhold og dermed størst kontroll med både sine partnere og sin egen ressursutnyttelse” (Solberg 2009). Læringsprosessen blir beskrevet som en stegvis prosess mot internasjonale markeder. Jeg vil nå diskutere de modellene som er relevant for Kari Traa.

Bakka-modellen

Bjarne Bakka var blant de første som utarbeidet en modell som beskriver faktorer som kan påvirke en bedrifts beslutninger i ulike faser av internasjonaliseringen (Solberg 2009). Fasene kalles prøveeksport, ekstensiv eksport, intensiv eksport og multinasjonal markedsføring.

Prøveeksport

Første eksportforsøk antas å være en reaksjon på andres initiativ eller press på konkurransesituasjonen i hjemmemarkedet. Her er bedriftens hovedutfordring at de har liten kunnskap om eksporttekniske forhold og grunnleggende markedsforhold, som potensielle kunder og konkurrenter, samt distribusjonsstruktur. En annen viktig utfordring er at alle ledd i bedriften bør støtte opp om eksportsatsingen. Dette kan være særlig kritisk i innledende faser, hvor man har dårlig kunnskap og ofte små finansielle midler.

Ekstensiv eksport

Neste fase er en form for overmodig fase. Her inngår man gjerne mange agentavtaler, uten å ha ressurser til å følge alle opp. Det er ofte kun daglig leder som har kontakt med markedene ute, det eksisterer ingen intern eksportorganisasjon, og målsetningen er ofte uklar. Man lærer lite om markedene, og det er vanlig å slite med å oppnå lojale kunder. Man opplever at konkurrentene er større og mer bevisste, og at konkurransemidlene er både flere og tøffere. Omsetningen kan gjerne øke, men høye kostnader gjør at resultatet ofte er svakt eller negativt.

Intensiv eksport

Den tredje fasen i Bakkas modell kalles intensiv eksport. Fasen kjennetegnes av at det fortsatt selges mest hjemlige produkter, kanskje med mindre tilpasninger. Bedriften blir mer preget av eksporten, og kan ta mer rasjonelle og bevisste beslutninger. De kan skjære bort de minst lukrative markedene, og konsentrere seg om det som kommer til å bli primærmarkedene.

Multinasjonal markedsføring

Den siste fasen er multinasjonal markedsføring, hvor eksporten utgjør en integrert og uunnværlig del av virksomheten. De viktigste vekstimpulsene vil komme fra eksport, og ikke fra hjemmemarkedet. Man blir mer avhengig av den internasjonale satsingen, og man må markedsføre produktene. Dette betyr at bedriften må analysere og kjenne markedene, sette klare mål, samt utforme en strategi for å nå målene. Her innebærer strategi valg av marked og segment, produkttilpasning og produktutvikling, aktiv prispolitikk, valg av distribusjonskanal og markedspåvirkning, samt utforming av eksportorganisasjonen.

En annen stegvis modell som kan nevnes, er Uppsala-Skolen (Johanson og Wiedersheim-Paul 1975; Johanson og Vahlne 1977, referert i Solberg 2009). Denne predikerer at bedriften i sin første tilnærmelse til internasjonale marked, satser på indirekte eksportfremstøt gjennom distributører eller agenter. Dette vil først skje i nære markeder. Man bygger seg opp gradvis med egne salgsselskaper og eventuelt produksjon ute, og etter hvert som ressurser og erfaring tillater det, søker man fjernere marked.

Born globals

I følge Solberg (2009) finnes det bedrifter som etablerer seg internasjonalt over en relativt kort tidsperiode. I litteraturen kalles disse born globals. Born globals opererer ofte i industrier med så høy markedsvekst at det er avgjørende å delta i denne veksten internasjonalt, for ikke å bli utkonkurrert på hjemmemarkedet. De kan ofte beskrives av følgende karakteristikk:

- De har færre finansielle midler og andre ressurser
- De er etablert av teknologi- og markedsorienterte personer som har betydelig internasjonal entreprenørdrift
- De er etablert med et nytt produkt eller en ny innovasjon
- Innovasjonen er basert på avansert teknologi, differensiert design, spesielt høy kvalitet og liknende
- Internasjonaliseringen er realisert med utgangspunkt i utnyttelse av nettverksrelasjoner
- De benytter seg av avansert kommunikasjonsteknologi for å nå sine internasjonale mål

Videre er det i følge Solberg (2009) påvist at born globals er konsentrert om en smal nisje. Ved å anvende eksisterende teknologi på nye områder, har de et midlertidig “kvasi-monopol”, også kalt monopolistisk konkurranse (Besanko et al. 2007). Dersom konkurrenter fanger opp ideen og videreutvikler den, kan et slikt monopol bli kortvarig, særlig dersom konkurrentene er multinasjonale selskap med etablerte nettverk. Born globals er særlig sårbare fordi de har små ressurser, og ofte gjør typiske nybegynnerfeil i eksportarbeidet (Solberg 2009).

2.2.2.2 Kjennetegn ved vellykkede eksportører

Forskning viser at det er forskjeller mellom vellykkede og mindre vellykkede eksportører, der hovedinntrykket er at fremgang i internasjonale markeder henger sammen med en ledelse som er aktivt engasjert i eksportutviklingen (Aaby og Slater 1989, referert i Solberg 2009). I en empirisk studie av 114 norske eksportselskap, avdekker Solberg (1988) referert i Solberg (2009) hva som skiller vellykkede fra mindre vellykkede eksportører. Teorien beskriver forholdet mellom bedriftens holdninger og kompetanse, samt hvordan disse to faktorene er forankret i bedriften.

Holdninger

Solberg (1988) referert i Solberg (2009) sier det er viktig at ledelsen og de ansatte i bedriften har riktige holdninger. Gode eksportører har lavere risikoaversjon. Én forklaring er knyttet til en spesiell ledertype, en annen er knyttet til bedre markedskunnskap. Videre er det forskjell i markedsorientering, der ledere som vektlegger nærhet til kunder og informasjon fra utemarkedene, og bruker denne aktivt, har bedre resultater. Vellykkede eksportører satser mer på gode relasjoner med representanter og kunder, samt markedsposisjonen sin ute, enn ren produktutvikling. De svarer også mer positivt på spørsmål om hvor lett det er å samarbeide med andre nasjonaliteter og kulturer. Dessuten finner gode eksportører måter å redusere problemer i forhold til handelsbarrierer, fremfor å anse dem som uoverkommelige hindre.

Kompetanse

I forhold til kompetanse, avdekker Solberg (1988) referert i Solberg (2009) at forskjeller viser seg i bruk av virkemidler i markedsføringen, samt hvor mye de fire P-er (produkt, pris, påvirkning, plass) blir vektlagt.

Produkt

Kotler (2003) deler produktet i fem nivå, nemlig det fysiske produktet, kjerneproduktet, det symbolske produktet, det utvidete produktet, og det potensielle produktet. Forskjeller mellom eksportører vises i forhold til det utvidete produktet, hvor vellykkede eksportører er bedre på produktutvikling og kundesamarbeid. Disse to hører sammen, da produktutvikling kombinert med og kundenærhet øker sjansene for å lykkes (Solberg 1988 referert i Solberg 2009).

Pris

Det viser seg at vellykkede eksportører er bedre i stand til å oppnå høyere produktpriser. Dette er et signal om god kvalitet (Keller 1993). Evne til å ta høye priser kan forklares av momenter knyttet til kundetilpasset produktutvikling. Dette kan medføre bedre kunnskap om markedet, som igjen tillater selskapet et høyere prisnivå (Solberg 1988 referert i Solberg 2009).

Påvirkning

Videre er vellykkede eksportører flinkere til å påvirke markedet. Dette forklares av at kompetansen til salgspersonell blir tillagt større vekt, ved at de får større frihet til å reise og inngå kontrakter. Vellykkede eksportører spiller også på et bredere register i sin påvirkning, og er svært aktive ute i markedene (Solberg 1988 referert i Solberg 2009).

Plass

Når det gjelder distribusjonskanaler, avhenger suksess av hvordan man samarbeider med og styrer sine utenlandske partnere. Vellykkede eksportører vet hvordan de skal utvikle innsikt og markedskunnskap, samt hvordan de skal samarbeide med partnerne ute. Fordi de trekker sine utenlandske partnerne inn i beslutningsprosessen, kommer gode eksportører lettere til enighet med dem på områder som pris- og produktpolitikk, og tilbakeføring av markedskunnskap. Gode eksportører har også mer kontakt med kundene (Solberg 1988 referert i Solberg 2009).

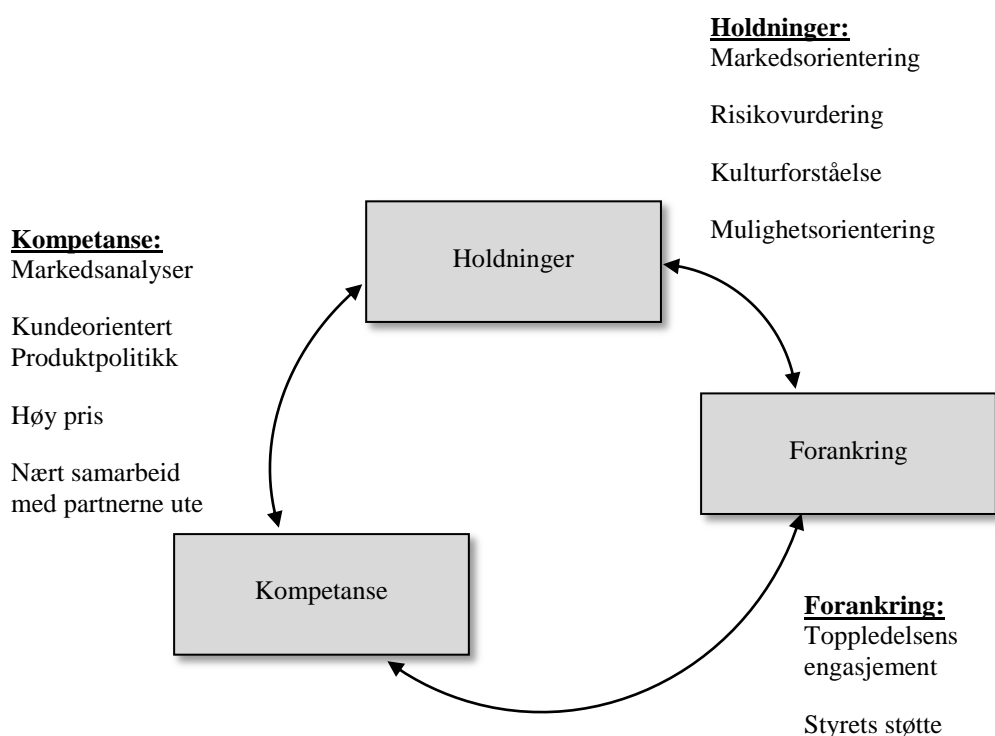
Forankring i organisasjonen

Den siste faktoren som i følge Solberg (1988) referert i Solberg (2009) kjennetegner gode eksportører, er at ledere og ansattes holdninger og kompetanse er forankret i hele organisasjonen. Alle plan i bedriften må være engasjert i internasjonaliseringen, og da særlig toppledelsen. Dette kommer an på hvor avhengig bedriften er av eksporten, og forskning viser

at eksporten får ledelsens oppmerksomhet når den utgjør mellom 15 og 30 prosent av total omsetning. Vellykkede eksportører er svært engasjert, der ledelsen bruker mye tid på internasjonaliseringen. Videre er styret i de gode bedriftene mer opptatt av overordnet strategi og markedsutvikling, enn investering i produksjonsutstyr.

2.2.2.3 Den gode eksportsirkel

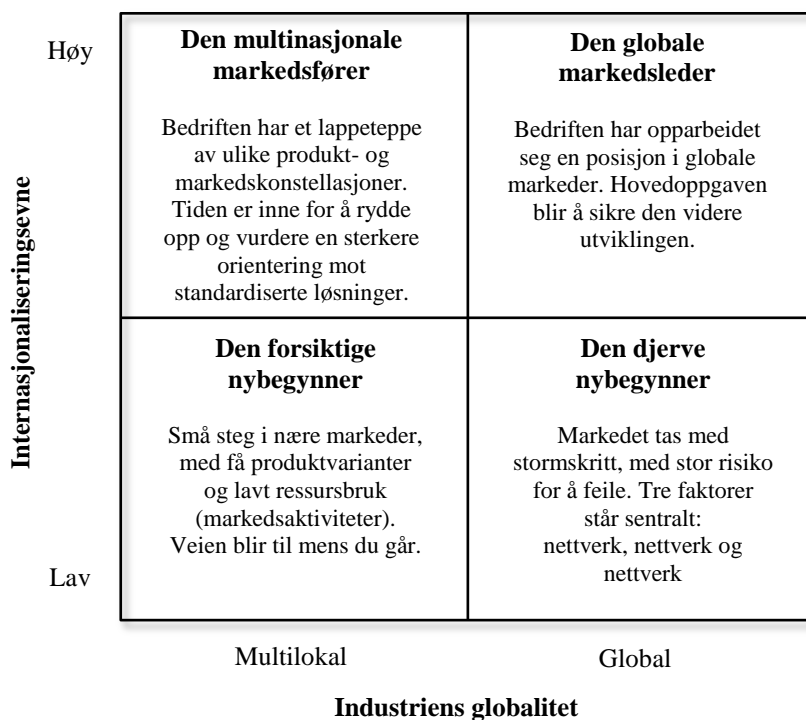
Den gode eksportsirkel beskriver internasjonalisering som en prosess, hvor den internasjonale bedriftskulturen i den enkelte bedrift blir utviklet steg for steg, gjennom utvikling av holdninger, kompetanse og en stadig dypere forankring av disse i organisasjonen (Solberg 1988 referert i Solberg 2009). Den gode eksportsirkel blir derved en oppsummering av diskusjonen om hva som skiller vellykkede og mindre vellykkede eksportører. Nybegynnere stilles overfor særlige utfordringer i forhold til informasjon og kunnskap. Viderekommende har flere muligheter, fordi deres innsikt og holdninger til internasjonalisering er bedre utviklet, og ligger bedre forankret i bedriften. Hvor langt bedriften er kommet vil med andre ord avgjøre hvilke muligheter og utfordringer de står overfor. Figur 3 viser et bilde på dette.



Figur 4: "Den gode eksportsirkel" (Kilde: Solberg 1988, referert i Solberg 2009)

2.2.3 Strategiske alternativ i internasjonale markeder

Når man har vurdert industriens globalitet og bedriftens internasjonaliseringsevne, kan man gå over til å se på hvilke strategiske alternativ bedriften står overfor i internasjonale markeder, og hvilke utfordringer den kan møte. Vi kan ta utgangspunkt i følgende figur:



Figur 5: Strategivalg i ulike strategiske posisjoner (Kilde: Solberg 2009)

Den forsiktige nybegynner

Utfordringen i ruten “den forsiktige nybegynner” er i følge Solberg (2009) å komme inn i læringskurven beskrevet av Bakka-modellen eller Uppsala-skolen. Man bør unngå å komme inn i et spor hvor man juridisk binder seg til partnere, slik at man ikke kommer seg løs når senere situasjoner tilsier at man bør stå fritt. I følge Solberg (2009) vil utviklingen i markedet og egen læring etter hvert gjøre bedriften klar for større oppgaver. Det finnes bedrifter som blir værende i denne ruten lenge. Disse kan operere med en lav eksportandel (5-10%) uten å vokse, fordi konkurransesituasjonen ikke utvikler seg i global retning (Solberg 2009).

Den djerve nybegynner

I ruten “den djerve nybegynner” blir utfordringen å unngå at andre, sterkere bedrifter stjeler til seg produktideen før man selv får anledning til å kommersialisere den. I følge Solberg (2009) bør man finne samarbeidspartnere som gir rask tilgang til viktige internasjonale markeder, samtidig som man beholder uavhengigheten. Mange *born globals* befinner seg i denne ruten, og sliter med begrensninger i forhold til ressurser, kompetanse og nettverk, samt ukjente markedsforhold og sterke konkurrenter. Nettverksutvikling er et nøkkelord i denne ruten, og de som lykkes kan ende opp som klare vinnere i sin nisje (Solberg 2009).

Den multinasjonale markedsfører

“Den multinasjonale markedsfører” opererer i markeder som er relativt isolert fra hverandre (Solberg 2009). De kan utnytte en sterk posisjon i referansemarkedene, som er de markedene bedriften naturlig bør henvende seg til, og stegvis utvikle sin internasjonale markedsstrategi uten å være redd for at globale aktører vil gå til mottiltak. Risikoen er at bedriften kan ende opp med for store tilpasninger i hvert enkelt land. Dette kan medføre suboptimale løsninger for virksomheten, som er vanskelig å komme ut av. Videre kan uavhengige agenter og distributører, samt egne datterselskap, begynne å få overtaket og følge egne strategier, som kan føre til interne konflikter. Dette er særlig vanskelig å løse dersom hovedkontoret ikke har etablert en legitim maktbase i form av kompetanse og markedsinnsikt. Dersom markedet går i global retning, er slike konflikter spesielt uønsket, fordi bedriften kan få vansker med å utvikle en dypere markedsforståelse (Solberg 2009).

Den globale markedsleder

“Den globale markedsleder” er ikke nødvendigvis markedsleder, men har oppnådd en sentral posisjon i sine markeder (Solberg 2009). I denne ruten er det viktig å etablere et etterretningssystem i markedet som gir tidlig varsel om eventuelle endringer, for eksempel i forhold til ny teknologi og kostnadsnivå. Ellers kan man lett bli overkjørt av konkurrenter. Man bør ha et visst fotfeste i de markedene konkurrentene har sine hovedbaser, slik at man har “noe å stille opp med” dersom disse konkurrentene forsøker å overkjøre bedriften i dens eget hjemmemarked. Videre bør man også søke en viss kontroll over virkemidlene som brukes i markedsføringen i de enkelte markedene (Solberg 2009).

3.0 METODE

Jeg vil nå presentere forskningsdesignet for denne studien, samt hvordan og hvilke data jeg har samlet inn. Jeg vil forklare hvordan jeg har forsøkt å sikre oppgavens reliabilitet og validitet, før jeg til slutt kommenterer hvilken metode jeg har benyttet i analysen.

3.1. Forskningsdesign

Forskningsdesignet er en plan for hvordan man går frem for å svare på problemstillingen (Saunders et al. 2009). Den inneholder hvilken tilnærming og strategi som er hensiktsmessig å bruke, og valg man tar for å samle inn og analysere data. Et godt og planlagt forskningsdesign kan redusere risikoen for å gi et feilaktig svar på problemstillingen (Saunders et al. 2009).

Vi skiller mellom tre forskningsformål: eksplorerende, deskriptiv og forklarende (Saunders et al. 2009). Eksplorerende studie er nyttig når man søker nye innsikter og vurderer et fenomen i et nytt lys. Målet med deskriptive studier er å beskrive en eksakt profil av personer, hendelser eller situasjoner. Forklarende forskning etablerer årsaksrelasjoner mellom variabler (Saunders et al. 2009). Formålet med denne studien er å utforske hvordan et merke, hvis kjerneverdier er bygget på en norsk idrettsstjerne og hennes opprinnelse, kan oppnå en sterk posisjon gjennom strategisk merkevarebygging. Videre er hensikten å undersøke hvordan selskapet kan bruke dette internasjonalt, samt mulige eksportstrategier. Fordi vi ikke kjenner den presise naturen av problemet, og ønsker å bygge opp kunnskap og teori om det, er studien eksplorerende.

Forskningstilnærmingen kan være deduktiv eller induktiv. En deduktiv tilnærming involverer testing av en teoretisk hypotese, der målet er å generalisere funnene. En induktiv tilnærming innebærer at man samler inn data, og gir disse mening ved å analysere dem. Resultatet er formuleringen av en teori eller nye sammenhenger (Saunders et al. 2009). Jeg ønsker å studere merkevarebygging fra en ny vinkel, diskutere fordeler og ulemper, og se etter sammenhenger mellom de ulike dimensjonene. Etter det jeg kjenner til, er det lite forskning på internasjonalisering av merker som er bygget på en levende person. I følge Olsen (2010) er det derfor mest hensiktsmessig å benytte en induktiv tilnærming.

Det finnes ulike forskningsstrategier, som eksperiment, spørreundersøkelse og casestudie (Saunders et al. 2009). Casestudie er godt egnet til å svare på spørsmål som “hvordan” og “hvorfor”, når forskeren har lite kontroll over hendelser, og fokuset er på et dagsaktuelt fenomen i en reell kontekst (Yin 2009). Jeg har valgt en single casestudie. Dette innebærer en empirisk studie av Kari Traas merkeidentitet og eksportmuligheter, gjennom bruk av data fra flere ulike kilder. Caset er ikke tilfeldig valgt, og er unikt fordi det er et rendyrket jentemerke, hvis kjerneverdier er bygget på en levende person og hennes norske opprinnelse.

Målet med denne studien er å bygge opp kunnskap og teori om et fenomen. Den overordnede metoden er derved *grounded theory*, hvor man utabeider teori fra innsamlet data. Metoden innebærer at man studerer et case for å bygge opp en teori. For å teste om teorien er gjennomgående grunnfestet (grounded) i dataene, velger man et nytt case. Prosessen blir gjentatt inntil man når ‘teoretisk metning’ (Strauss og Corbin 1990). Jeg er i startfasen av denne prosessen, ved at jeg analyserer og fordypet meg i et enkelt case. Senere studier av teoretisk like case, kan teste teoriene mine.

3.2 Innsamling av data

Siden jeg har valgt en eksplorerende casestudie, er kvalitative metoder godt egnet for å samle inn data. Slike data er, i motsetning til kvantitative data, ikke tallfestet (Saunders et al. 2009).

Vi kan skille mellom primærdata og sekundærdata. Primærdata er den første forekomsten av et stykke arbeid, og er samlet inn til et bestemt formål, for eksempel selskapsrapporter, e-post og intervjuer (Saunders et al. 2009). Fordelen med primærdata er at de er samlet inn spesifikt til studien man utfører, og kan gi dypere forståelse av problemet man studerer. Dette er spesielt nyttig når målet med studien er å utvikle en ny teori. Ulempen med primærdata er at de kan ta lang tid å samle inn, og være svært kostbart (Saunders et al. 2009).

Sekundærdata er samlet inn av andre til et annet formål enn egen studie, som bøker, journaler, magasiner og aviser, og er ofte tilgjengelig via Internett (Saunders et al. 2009). Sekundærdata er tid- og kostnadsbesparende, kan ha høyere kvalitet enn data du samler inn selv, og gir ofte høy reliabilitet. Det er en god informasjonskilde for å få forståelse av forskningsproblemet og konteksten rundt det (Saunders et al. 2009). Ulempen er at slike data oftest er samlet inn til et

annet formål enn det en selv skal utforske, og ikke nødvendigvis måler det en er interessert i. Magasin- og avisartikler kan representere forfatterens tolkning, fremfor å gi et objektivt bilde av realiteten. Informasjon på selskaps hjemmesider kan være overdrevet eller feilaktig vinklet fordi de ofte er utarbeidet for å imponere og overbevise kunder. Videre kan datainnholdet være endret, og ikke lenger representere dagens situasjon (Saunders et al. 2009). Det er derfor viktig å vurdere hvor godt informasjonen passer til det man studerer, og kildenes troverdighet.

Det er tre måter å gjennomføre en eksplorerende studie, nemlig litteratursøk, intervju og fokusgrupper (Saunders et al. 2009). Hovedkildene til denne studien er litteratursøk i bøker, artikler og tidligere forskning, publisert i magasiner, aviser og journaler. De er primært samlet inn gjennom skolens bibliotek, Internett og Bibsys sin søkedatabase. Fordi Kari Traa er en kjent person, har hun vært mye aktiv i media, og det finnes store mengder data i aviser og magasiner. Gjennom artiklene og intervjuene jeg har gjennomgått, har jeg fått rimelig god innsikt i Kari Traas merkeidentitet, sportsbransjen og bedriftens internasjonaliseringsevne.

Det er brukt lite primærdata i analysen. Det ideelle ville vært å kombinere sekundærdata med dybdeintervju av nøkkelpersoner i selskapet. Intervju kan gi utdypende svar på forhold som ikke finnes i sekundærdata, og dypere innsikt i problemstillingen. Det gir også mulighet til å observere kroppsspråket og bygge tillit mellom partene (Saunders et al. 2009). På grunn av tidsbegrensninger, har jeg sammen med veileder tatt beslutningen om kun å benytte sekundærdata. Dette har vært mer kostnadseffektivt, og jeg har kunnet bruke mer tid og innsats på å tolke dataene. Sekundærdata gir ikke like innholdsrike data, eller grunnlag for å bygge teori, som dybdeintervju. Det har likevel gitt meg et godt fundament for analysen.

3.2.1 Reliabilitet

Reliabilitet måler i hvilken grad datainnsamling og analyse gir konsistente og pålitelige funn. Dette kan sikres ved å vurdere om funn vil gi liknende resultat ved senere anledninger av andre forskere, og om det er gjennomsiktighet i hvordan konklusjoner er trukket (Saunders et al. 2009). Det er ikke nødvendigvis meningen at funn skal være mulig å gjenta i en casestudie, da de reflekterer realiteten på det tidspunktet dataene er samlet inn, og vil være gjenstand for endring (Saunders et al. 2009). For eksempel kan caset jeg studerer endres, slik at funn ikke behøver å være konsistent på et senere tidspunkt.

For å oppnå høy grad av reliabilitet, har jeg forsøkt å være så objektiv som mulig, slik at analysen ikke baseres på min subjektive mening. Reliabiliteten til artikler og intervjuer har vært variable, og jeg har ikke basert analysen på den subjektive tolkningen til forfatterne. For å sikre at både bransjen og selskapet beskrives mest mulig korrekt, og at riktige konklusjoner trekkes, har jeg samlet inn så mye data som mulig, og fokusert på data som er beskrevet i flere uavhengige kilder. Jeg har også lagt vekt på troverdige kilder, for eksempel Sportsbransjen AS og SnowSports Industries America (SIA). Til tross for at merker bygget på en levende person ikke er noe nytt fenomen, har det vært vanskelig å finne litteratur om dette. Her har forsknings- og nyhetsartikler bidratt til å understøtte at funnene er reliable.

3.2.2 Validitet

Validitet dreier seg om relevans av data i en studie. For å sikre valide funn, har jeg benyttet flere uavhengige kilder, og vektlagt de som er troverdige. Gjennom samtaler med veileder, har jeg forsøkt å komme frem til teorier som er mest relevant for min studie.

Hensikten med studien er å bygge kunnskap om hvordan merkevarebygging, med fokus på merkeidentitet, kan gi merkevaren Kari Traa en sterk posisjon, og hvordan dette kan brukes i internasjonal markedsføring for å skape ønskede oppfatninger i målgruppen. For å generalisere de teoriene jeg utvikler, og oppnå høy grad av ekstern validitet, ville det vært nyttig å studere flere case, samt å bruke mer kvantitative metoder i datainnsamlingen. Triangulering av data gir sterkere dokumentasjon av teorier og hypoteser, og øker sannsynligheten for å gjenta eller utvide teori som er i ferd med å komme frem (Eisenhardt 1989). Utvalget ville i så tilfelle reflektere valg av særegne case, for å utvide teorien til å gjelde for en rekke organisasjoner. Jeg vil derfor understreke at den teorien jeg utvikler, ikke er generaliserbar i den forstand at funnene kan anvendes i andre forskningssettinger.

3.3 Analyse av data

Analyseprosessen starter under datainnsamlingen, og gir mulighet til å gjenkjenne mønstre mens man samler inn data (Saunders et al. 2009). På den måten overlapper datainnsamling og analyse med hverandre, og er en gjentakende prosess. I følge Yin (2009) finnes det ingen kokebokoppskrift for å analysere casestudier. Mye avhenger av tilstrekkelig presentasjon av

bevis, vurdering av alternativer, og forskerens tenkemåte og tolking av data (Yin 2009). Når man skal bygge teori fra casestudier, er analysen selve kjernen (Eisenhardt 1989). Da jeg studerer et enkelt case, har datamengden vært overkommelig, og jeg har kunnet fokusere på unike mønstre i caset.

Fordi jeg ønsker å bygge kunnskap, og så teori, om hvordan et kjendismerke kan få en sterk posisjon, og muligheter dette gir internasjonalt, har jeg valgt å kombinere to analyseteknikker. *Template analysis* en liste over kategorier som knyttes til innsamlet data, og kan være forhåndsbestemt og etter hvert tilpasses innsamlet data. (Saunders et al. 2009). *Grounded theory* er en kreativ tolkningsprosess, og krever at forskeren utvikler en intuitiv forståelse av innsamlet data (Saunders et al. 2009). Dette er en mer strukturert analysemetode, som brukes for å bygge forklaring eller generere teori rundt sentrale tema som kommer frem fra innsamlet data. Første steg er å samle inn data og utvikle kategorier, uten å ha et teoretisk rammeverk som utgangspunkt. Deretter ser man etter relasjoner mellom kategoriene, for så å produsere en teori (Strauss og Corbin 1990).

Jeg har benyttet tema som beskriver Kari Traa som person og merkevare som kategoriliste, samt noen tema funnet i litteraturen. Det finnes store mengder data om merkevarebygging og internasjonalisering, og det var ikke mulig å lage en komplett liste før datainnsamlingen startet. Følgelig har listen blitt endret underveis, og kategorier er tatt bort og lagt til etter hvert som jeg har blitt bedre kjent med caset. For å avdekke de kategoriene som er mest relevant, og som vil hjelpe meg å svare på problemstillingen, har det vært nødvendig å ha en fleksibel analysemetode som *template analysis*. Samtidig har *grounded theory* vært nødvendig for aktivt å kunne bruke tidligere forskning som en guide for å fokusere på bestemte data og ignorere andre. I denne forbindelse er kategoriene jeg har utviklet blitt kontinuerlig sammenlignet med eksisterende litteratur, og jeg har kunnet avdekke likheter og forskjeller, samt forklare hvorfor vi ser slike mønstre. I følge Eisenhardt (1989) er dette viktig i teoribyggende forskning, og spesielt i denne studien, fordi jeg analyserer et enkelt case. Oppfølgingsstudier vil kunne avdekke om teorien jeg utvikler er mulig å kopiere eller utvide.

4.0 ANALYSE AV KARI TRAA

I denne delen av utredningen vil jeg analysere Kari Traa opp mot det teoretiske grunnlaget. Analysen er bygget opp på samme måte som den teoretiske delen. Jeg vil først studere Kari Traas merketidentitet og hvordan denne kommuniseres til markedet, for å avdekke hva de gjør i dag. Jeg vil så se på hvilke utfordringer de kan møte internasjonalt, hvordan de kan møte disse, og deretter selskapets valg av konkurransestrategi og målsegment. Neste steg i analysen er internasjonaliseringen av merket. For å analysere industriens globalitet, vil jeg se på faktorer som beskriver sportsbransjens konkurransestruktur. Videre vil jeg studere Kari Traas evne til å tilpasse seg kravstore kunder ute og til å møte sterke internasjonale konkurrenter. Denne diskusjonen blir knyttet opp mot en analyse av hvor selskapet befinner seg i internasjonaliseringsprosessen, og om bedriften preges av trekk som kjennetegner vellykkede eksportører. Dette vil oppsummeres i en vurdering av Kari Traas utvikling av “den gode eksportsirkel”. Avslutningsvis vil jeg se på hvilke strategiske muligheter dette gir Kari Traa i internasjonale markeder. Under ser vi noen produkter fra Kari Traas vinterkolleksjon 2010:

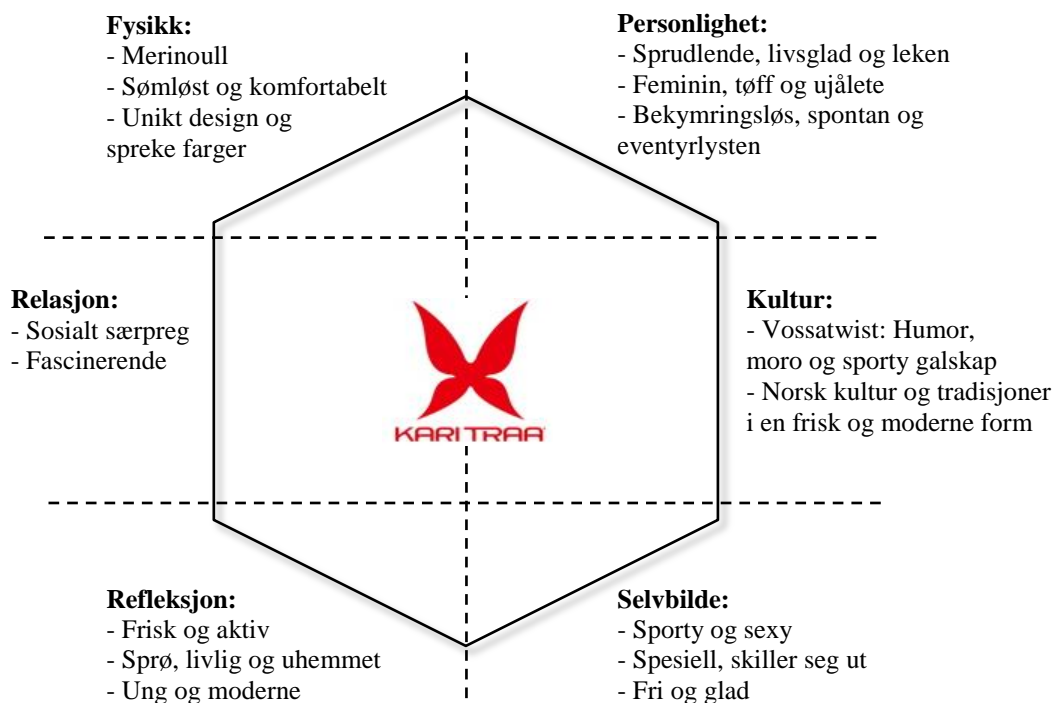


4.1 Merkevarebygging

For Kari Traa kan det å bygge en sterk merkeidentitet være avgjørende for å lykkes. Dersom mottakerne kjenner seg igjen i merkeidentiteten, kan utvikling av merket være med på å binde kunder til selskapet. Hensikten med denne studien er ikke å avgjøre hvilke assosiasjoner konsumentene har til Kari Traa. Formålet er å studere hvordan utvikling av merkets identitet og kommunikasjon av denne, kan skape ønskede assosiasjoner, og gi merket en sterk posisjon i markedet. Jeg vil også se hvordan Kari Traa kan bruke dette i internasjonal markedsføring.

4.1.1 Kari Traas merkeidentitet

Kapferers (2008) merkeidentitetsprisme består av seks aspekter, som utgjør merkets identitet og utgangspunktet for posisjonering av merkevaren. I dette kapitlet vil Kari Traa vurderes opp mot disse aspektene, for å se hvordan de ønsker at merkevaren skal fremstå. Figur 6 viser en oppsummering av Kari Traas merkeidentitet.



Figur 6: Kari Traas merkeidentitet

4.1.1.1 Fysikk

Mange forbinder Kari Traa med sportsundertøy, og det er dette som representerer merkets kvaliteter. Sterk kobling til produktkategori kan gi overlappig med andre merker. For å unngå at kundene forveksler merkene, må Kari Traa ha noen særegne differensieringspunkter.

Kari Traas løfte er at “No kan jenter gå med sportkle i høg kvalitet og samstundes ta seg godt ut” (Sørensen 13.08.2010). Alle ullproduktene fra Kari Traa består av merinoull, som er en kvalitetsbetegnelse på ull, der man kan ha ulla helt inn på kroppen uten at det klør. Kari Traa tar avstand fra den uetiske måten mange sauebønder fremstiller slik ull (Dagbladet 26.02.2008). Superundertøyet svært komfortabelt, er sømløst og sitter som støpt på kroppen, noe som gir optimal bevegelse og fukttransport. De tekniske ytterklærne har SympaTex, et pustende vann- og vindtett stoff. Dette signaliserer kvalitet og gjør merket konkurransedyktig. Men fordi egenskapene deles med andre merker, gir de ikke konkurransefortrinn i seg selv.

En unik design differensierer Kari Traa fra konkurrentene. Klærne kombinerer sterke farger med elementer som sommerfulger, snøkrystaller og huldre. Noen mønstre er moderne, andre er hentet fra norsk tradisjon som treskjæring og rosemaling. Kari Traa har blitt tildelt Designprisen 09, samt “Merket for god design” for den visuelle profilen og for jentehjelmen. Hjelmen er lett, smal og har plass til hestehalen i nakken (Norsk Designråd 11.03.2009). Merket for god design anerkjenner vellykket bruk av design, og er et kvalitetsstempel som gir troverdighet. Disse prisene indikerer at Kari Traas produkter har god designmessig kvalitet.

Mye tyder på at Kari Traas produkter ikke er markedets beste. For eksempel kan produkter fra SmartWool og Icebreaker sies å ha bedre kvalitet. De bruker kun “den fineste ulla i verden”, nemlig merinoull fra New Zealand (www.smartwool.com; www.icebreaker.com). Begge kan spore ulla til opprinnelsen, gjennom å bruke et lite antall leverandører, og sikrer at disse ikke bruker mulesing – en metode som påfører sauene store lidelser. De betaler dermed en høy pris for ulla. Selv om Kari Traa har høy pris på flere produkter, er både SmartWool og Icebreaker dyrere. At Kari Traa er etterspurt, kan forklares av design og at produktene kun er for jenter.

4.1.1.2 Personlighet

En annen faktor som er unik ved merket, er at det er bygget på en levende person. Kari Traa har “gjennom sitt vesen og sine sportslege bragder bygd en personlighet og assosiasjonar inn i merket” (Sørensen 13.08.2010). Merkepersonlighet er basert på personen Kari Traa og

hennes opprinnelse. Hun fremstår som en sprudlende, ujålete og tøff Vossa-jente, og hennes livsglede, utstråling og friskhet gjenspeiles direkte i merket gjennom spreke mønster og glade farger. Dette gir assosiasjoner om at merkevaren er sprudlende, livsglad og leken.

Assosiasjoner om merkepersonlighet blir indirekte overført gjennom merkeelementene. Kari Traa trives i luften, enten det er snakk om fallskjerm eller å hoppe høyt i skibakkene. Dette var utgangspunktet da logoen ble designet, i tillegg til at den skulle være “veldig jentete” (Nettverk 2009). Sommerfuglen signaliserer en fri, feminin, leken og sporty sjel. Slagordet, “for nuns and knockouts”, er et bilde på merkets brukere, en kategorisering de fleste jenter nok faller et sted i mellom. Det oppsummerer hva klærne skal kommunisere: “Vi har humor og liker å være feminine, samtidig som vi er tøffe og sporty. Vi elsker både villmark og shopping” (Dialogue 2010). Dette gjør at merkevaren fremstår som feminin, tøff og ujålete.

Kari Traa har et eget team, som består av Kari Traa skilag, Kari Traa raftinglag, og syv jenter som driver med kiting, surfing, BASE-hopping, skydiving, snowboard og frikjøring. Selv trives Kari Traa i luften, og er aktiv innen ekstremsport. Sammen med sponning av ulike ekstremsportevents, gir dette et bilde av merket som bekymringsløs, spontan og eventyrlysten.

4.1.1.3 Kultur

Kari Traa ønsker å fremstå som “Det einaste reindyrka og truverdige feminine sportsmerket i bransjen”, med verdiene Ekte, Ujålete, Moro og Vossatwist (Sørensen 13.08.2010). Vossatwisten står sterkt i utviklingen av merket, og skaper oppfatninger om en vill, litt sprø, sporty og uhøytidelig Vossa-jente, som liker å ha det moro. Da Kari Traa ble kåret til Årets Markedsfører 2009, la juryen vekt på viktigheten av Vossatwisten, som gir merket en særegen vri gjennom humor, overraskelser og evne til å ha det moro (Kampanje 22.02.2010). Dette spiller Kari Traa på gjennom kreative og sprø pr-påfunn, som å invitere pressen på tur med hest og kjerre gjennom Oslo, med Kari selv iført vossabunad (Side2 27.11.2009). Å sponse VM i saueklipping er et annet humoristisk påfunn (NRK 01.10.2008). Vi kan også nevne årets sommerkampanje, der modellene var avbildet i ren og urørt norsk natur, iført bikini og bunad.

Dette leder oss over til hvordan Kari Traa spiller på oppfatninger om Norge, og vi ser at Kari Traas hjembygd, med norsk kultur og tradisjoner, står sterkt i produktutviklingen. Bruk av broderi- og Dale-mønster, vakre bilder av ren norsk natur, og fokus på den friske og sporty norske jenta, gjennomtrenger både produkter, markedsføring og hjemmeside. Da de ble tildelt

Merket for god design for den visuelle profilen, ble det vektlagt hvordan den kombinerer “feminin, sporty galskap og humor med tradisjonsrik vossakultur”. “Ornamenter og silhuetter gir assosiasjoner til tradisjonell, norsk bygdekultur, men i en fornyet form” (Norsk Designråd 10.03.2007). Merkelapper og emballasjer er stemplet med et vaffel-hjerte og teksten “From Norway with love”. Klærne har navn som Bæ, Smala, Tåfis, Løvetann og HulterTilBulter, og reflekterer tydelig det norske i merket. Norsk arv har gitt Kari Traa et øye for design og kreativitet, og designerne inspireres av røff norsk natur og sterke skandinaviske tradisjoner (www.karitraa.com). Dette gir en oppfatning om at den norske jenta er frisk og moderne.

Det er også andre merker som spiller på oppfatninger om Norge og nordmenn. Ulvang spiller for eksempel på gode naturopplevelser og den norske turgåeren (www.ulvang.no). Devold har vært “brukt av nordmenn siden 1853”, og brukes i dag av eventyrere som Cecilie Skog og Børge Ousland (www.devold.no). Vi ser at både Ulvang og Devold spiller på oppfatninger om tradisjonell norsk kultur og historie. Kari Traa knytter sammen det nasjonalromantiske og moteriktige, og spiller på oppfatninger om den moderne norske jenta, som liker å ha det moro, er frisk og vill, og har humor. Dette differensierer Kari Traa fra konkurrentene.

4.1.1.4 Relasjon

I følge Sørensen ønsker Kari Traa å etablere “communities” rundt merket, som er opptatt av mote, sport og ski, og som reflekterer merkets verdier (Kampanje 22.02.2010). På Facebook kan kundene diskutere produkterfaringer, og få direkte tilbakemeldinger fra selskapet. Dette gir merket et sosialt særpreg. Positive opplevelser er avgjørende for at en word-of-mouth strategi skal fungere, da kunder legger større vekt på negativ word-of-mouth, enn positiv. For å oppnå lojale kunder er det derfor særlig viktig å snu en dårlig opplevelse til en positiv. Mye tyder på at Kari Traa tillegger dette stor vekt, for eksempel ved raskt å erstatte “feilvarer”.

Kari Traa ønsker å få innspill og inspirasjon fra folket, og derigjennom lojale kunder. Et godt eksempel er designkonkurransen, “Kari Traa Inspiration”. Her skulle man leke med farger og mønstre, spre bidraget sitt blant venner, og derved kunne påvirke Kari Traas designere. Under kampanjen var Kari Traa aktiv på sosiale medier som Facebook og Twitter. Hun hadde dialog med bidragsytere og nysgjerrige, i tillegg til at arbeider ble presentert. Etter en måned oppnådde de mediaeksponering til en verdi lik fem ganger den totale kampanjeinvesteringen, og hele 14.000 delingsaktiviteter på sosiale medier. De ble de tildelt “Site of the Day” priser fra et titalls designportaler, og besøk fra hundre ulike land (Sørensen 13.08.2010). Kampanjen

gav verdifull inspirasjon til designerne, samt en unik mulighet til å komme i direkte kontakt med kunder over hele verden. Dette understreker merkets sosiale særpreg.

Å utnytte sosiale medier på denne måten, kalles viral markedsføring. Slike sosiale koblinger bygger relasjoner mellom merket og kundene, og kan forbedre kundenes holdninger mot merket (Gil-Or 2010). Fordi mottakeren har grunn til å tro at senderen ikke drar fordel av å overføre informasjonen, skaper viral markedsføring tillit. I dag har kundene tilgang til store mengder informasjon. Ved å gi kundene en følelse av at de har en sosial relasjon med Kari Traa, utvikles emosjonelle bindinger til merket, og merket fremstår som fascinerende.

4.1.1.5 Refleksjon

For Kari Traa er hjemmesiden og promotering av produktene, gjerne særlig sportsundertøyet, viktige faktorer for å reflektere målkundens livsstil. Siden vintersesongen er i anmarsj, er det naturlig nok vintersport og vinterlek som gjelder i disse dager. Dersom man blar gjennom Kari Traas “stylebook”, får man raskt inntrykk av at målkunden har en frisk og aktiv livsstil. Modellene er avbildet i vakre, vinterlige omgivelser, foran en bil fylt med skiutstyr, under tittelen “Sports wear for your sport” (www.karitraa.com). Det er en link til nettbutikken White Planet, som selger “Gear for slopes & surfs”, altså klær og utstyr for skibakker og surfing.

Hjemmesiden reflekterer også en annen side ved målkundens livsstil. På ett bilde står en modell med hodet inn i en vaskemaskin, iført rosa superundertøy, under tittelen “spinning”. På et annet ser vi en jente iført bokser, med en manns hender på rumpen, under tittelen “back grab”. Dessuten sponser Kari Traa et team som har ekstremsport som livsstil. Ekstremsport handler om å bryte egne grenser, spenning, å utfordre seg selv og ha det gøy. Dette skaper en oppfatning om at målkunden har en sprø, livlig og uhemmet livsstil.

Kari Traa passer for både “frøkner og friskusar”, og målkunden er følgelig også opptatt av å se bra ut og være trendy (www.karitraa.com). En lue-reklame viser for eksempel en modell som tar på seg leppestift i et bilspeil, og gjenspeiler målkunden som ung og moderne.

4.1.1.6 Selvbilde

Klærne fra Kari Traa er svært komfortable, og den behagelige og kroppsnære fasongen, som er spesielt tilpasset kvinner, gjør at man føler seg sporty. Fordi klærne sitter så bra på, vil man også føle seg sexy. I november 2010 testet VG sportsundertøy for trening. Superundertøyet

Kari Traa Butterfly fikk terningkast seks, og ble kåret til testens “mest sexy”. “Sitter som støpt” og “tar seg bra ut, så dette er tøy som du ikke trenger å gjemme under en annen genser” (VG 07.11.2010). Selskapet bruker testen aktivt for å fremme at Kari Traa-klær gjør deg sexy.

Som tidligere nevnt, har flere av produktene fra Kari Traa sterke farger, som rosa, turkis, grønn og lilla, og differensierer merket fra flere andre sportsmerker. Kombinert med særegne mønstre, gir dette en følelse av at man skiller seg ut, blir lagt merke til og er spesiell. Spreke farger gir dessuten energi når man er i aktivitet, enten man er på trening eller i skibakkene. Det kan også sies at de gir energi når man sitter i sofaen, slik at man føler seg fri og glad.

Merkets posisjonering

Kari Traa har utviklet et godt sammensatt merke, med en unik design, samt tett tilknytning til en levende person og Voss, som viktige differensieringspunkter. Merket har en personlighet som blant annet bekymringsløs og leken, og reflekterer målkunden som unge moderne jenter, med en frisk og sporty livsstil, som liker å ha det moro. Man føler seg glad, spesiell og sexy i Kari Traa-klær. Markedsføring og produktutforming understøtter posisjoneringen av merket.

At Kari Traa ble kåret til “Årets markedsfører 2009”, er en bekreftelse på hvordan de har klart å bygge personen Kari Traa og hennes opprinnelse inn i merket. Juryen uttrykte at selskapet viser at det er mulig “å starte noe nytt selv i et svært konkurranseutsatt marked, når man har gode ideer, et imponerende pågangsmot og evne til å gjennomføre”. Videre at de har bygget en merkevare som er frisk, innovativ, uredt og humorfylt, og at folkene bak har en lekenhet man ikke ser ofte (Kampanje 22.02.2010). Dette har gitt merket en solid posisjon i Norge.

I forhold til kvalitet, stiller nok merker som SmartWool og Icebreaker sterkere enn Kari Traa. Det at Kari Traa er utelatt fra flere tester i friluftsliv- og sportsmagasiner, kan sende signaler om at produktene ikke kan måle seg med andre merker kvalitetsmessig. Skal de treffe kunder som er kvalitetsbevisste, må de kanskje rette større fokus på faktorer som ullas opprinnelse. “Generasjon Y” kan sies å være en del av Kari Traas målsegment. De setter troverdighet fremfor kvalitet, og er opptatt av ekte produkter og produsenter. Det kvalitetsmessige er altså ikke en avgjørende faktor for å selge til denne gruppen. Kari Traas norske opprinnelse er autentisk, og mye tyder på at merket fremstår som troverdig. I denne forbindelse, kan valg av distribusjonskanal også ha betydning. Dette blir diskutert nedenfor.

4.1.2 Kilder til merkeassosiasjoner

En høy pris på flere av Kari Traas produkter, skaper oppfatninger om god kvalitet. For at en word-of-mouth strategi skal fungere, må de også levere på dette området. Slagord, logo og kreativ kommunikasjon gir assosiasjoner om merkets brukere, mens hjemmeside og sponing av events og Team Kari Traa, skaper assosiasjoner om kundenes livsstil. Sponing av events kan gjerne brukes i enda større grad internasjonalt, der livsstilssportsegmentet er voksende. En sterk kilde til merkeassosiasjoner, er personen Kari Traa. I Norge er det gjerne henne kundene først og fremst forbinder merket med. Internasjonalt er ikke Kari Traa så godt kjent. Jeg vil nå se på fordeler og ulemper ved å bruke en person som Kari Traa internasjonalt for å skape ønskede assosiasjoner, og hvordan den norske opprinnelsen kan løse eventuelle problemer.

4.1.2.1 Bruk av personen Kari Traa

Fordi merket bærer Kari Traas navn, blir merket assosiert med henne som person. Da merket ble lansert, hadde de en fordel ved at nordmenn allerede kjente Kari Traa godt fra media som en dyktig kulekjører. Hun hadde vunnet flere medaljer, og OL-gullet i 2002 gjorde henne svært populær. Dette bidro til enorm oppmerksomhet i media og gratis markedsføring, og folks assosiasjoner om hennes utståling og energi ble overført til positive merkeevalueringer.

Nordmenn har gjerne et ekstra positivt bilde av Kari Traa, fordi hun er en medaljevinner, og fremstår som alltid blid og sprudlende i media. Men det finnes også negativ omtale om henne, som da hun i 2002 lot seg avbilde i magasinet Ultra, uten truse, under tittelen “Uten en Traa”. Mange oppfattet det som negativt at hun fremstilte seg selv på den måten. I ettertid ser vi at negativ omtale ikke hadde noen effekt på merket. Likevel illustrerer dette at Kari Traa kan ha utagerende atferd, og de kan risikere at dette påvirker merket i negativ retning.

Det begynner å bli noen år siden Kari Traa la opp fristilkarrieren, og hun som person er ikke like sentral for å promotere merket. Målet er å etablere Kari Traa som et selvstendig merke, som folk vil kjøpe uten å vite hvem personen Kari Traa er. For å beholde posisjonen de har etablert, er det avgjørende at merket evner å stå på egne ben. Dette har de gode muligheter for å klare i Norge, fordi merkevaren har fått fotfeste mens Kari Traa var en stor fristilstjerne. Skal de bruke henne som person i internasjonal markedsføring, er det derimot et problem at fristilkarrieren er over. Hun har vært stjerne i en forholdsvis liten idrett, og mange internasjonale kunder vet ikke hvem hun er. Følgelig kan ikke kundene ute identifisere hvilke

egenskaper hun har som person, og det kan bli vanskelig å skape ønskede merkeassosiasjoner gjennom å spille på oppfatninger om hennes personlighet og livsstil.

Vi vet at den norske opprinnelsen også en viktig del av merkets identitet. Internasjonalt er det nok lettere å skape oppfatninger om den norske jentas livsstil, fremfor en person som Kari Traa. Vi kan nå studere hvordan opprinnelsen kan brukes i internasjonal markedsføring.

4.1.2.2 Bruk av opprinnelsesland

Norge har en god kvalitetsprofil i utlandet, og forbindes med ren og urørt natur. Ved å koble merket til norsk opprinnelse, kan de skape oppfatninger om at Kari Traa er et kvalitetsmerke. Likevel er det nok evnen til å skape oppfatninger om norsk livsstil, væremåte og tradisjoner, som kan løse problemer ved å bruke en person som Kari Traa i internasjonal markedsføring.

Norge har mange kjente skihelter, og menneskene bak Kari Traa er selv aktive i skimiljøet. Ved å formidle dette til kundene, signaliserer selskapet at de har kunnskap om det de driver med. Å fremheve at inspirasjon hentes fra norsk natur og tradisjoner, samt at design skjer i Norge, underbygger det norske som en del av merkets identitet. Under merkekultur, beskrev jeg hvordan Kari Traa spiller på oppfatninger om den moderne norske jentas friske og sporty livsstil. Dette bør de spille på i enda større grad ute, da det er en mer langsiktig strategi enn å spille på oppfatninger om en enkeltperson. Kunder ute oppfatter Norge som eksotisk, med en unik kulturell historie og lange skitradisjoner. Ved å spille på en moderne versjon av dette, kan Kari Traa påvirke evalueringer av merket i positiv retning, og fremstå som særegen. Fordi landet ikke har begrenset levetid slik en kjendis har, kan dette gi langvarig suksess, hvor kunder utvikler emosjonelle bindinger til merket, som igjen gir kundelojalitet.

I forbindelse med bruk av norsk opprinnelse, kan valg av distribusjonsstrategi ha betydning. Som eksemplet Voss of Norway viste, kan kombinasjon av det norske med en unik design og eksklusiv distribusjon, skape nysgjerrighet rundt merket. Hvilke fordeler produktene dekker, er da relevant. Kari Traa har både funksjonelle og opplevelsesbaserte fordeler, ved at klærne holder deg varm, og man føler seg sexy. Samtidig har produktene symbolske fordeler, ved at de reflekterer kundenes livsstil som frisk, sporty, uhemmet og moderne. Symbolske fordeler er særlig relevant for sosialt synlige “badge” produkter (Keller 1993). Kari Traa er i stor grad slike produkter. I Norge distribueres klærne i store sportskjeder. Internasjonalt vil merket fremstå som mer eksklusivt med en mer begrenset distribusjon, og fokus på kjernekunden

(Park et al. 1986). Sammen med en høy pris, skaper dette troverdighet, og understreker kundenes følelse av identifisering og tilhørighet til en eksklusiv gruppe. I Sveits er det mange distributører, og mange små. Kari Traa har valgt en av de store, og ønsker å komme inn i mange butikker på skidestinasjoner i Alpene (Dagens Næringsliv 01.12.2008). Dette kan ikke betegnes som eksklusiv distribusjon. Det finnes gjerne ikke mange butikker som spesialiserer seg mot Kari Traas målkunde. En bred distribusjon og bruk av utradisjonelle mediekkanaler skaper merkebevissthet, men ikke nødvendigvis de rette assosiasjonene. De kan dermed risikere at de ikke treffer målkunden, og kan mislykkes i å fremstå som troverdig. Dette gjelder særlig dersom de skal satse i USA, hvor spesialbutikker er vanlig, og indikerer at de bør vurdere en smalere distribusjon ute.

4.1.3 Konkurransestrategi

Kari Traa spesialiserer seg på friske og fargerike klær, for unge og moteinteresserte kvinner. De satser på en motenisje i sportsbutikkene, med et bredt produktspekter til fritid, trening, ski og friluftsliv. Klærne er spesielt tilpasset jenter som elsker å ha det moro og som har en frisk, vill og sporty livsstil. De har rettet fokus mot kvinners behov, og har brutt med maskuline passformer og verdier som lenge har preget sportsbransjen. Dette gir merket gode muligheter for å dekke unge kvinners behov bedre enn konkurrenter som satser bredt, og indikerer at Kari Traa er en nisjeprodusent. Som designer Cecilie Nilsen uttrykker: “Kari Traa vil alltid stå for litt spesielle, sporty moteklær – ikke noen masseprodukter” (Bergens Tidende 22.12.2003).

Til tross for avgrensing i målgruppe, opererer Kari Traa i et voksende segment. Det er trendy å være sporty, og kvinner med en sporty livsstil er en svært attraktiv målgruppe. Produkter for kvinner har gjennomgått betydelige forbedringer de siste årene, og kvinner har flere og bedre alternativ å velge mellom enn for noen år siden. I følge Sporting Goods Business har markedet som helhet har sluttet å behandle aktive kvinner som en trend (SGB mars 2008). Det kan bety at Kari Traa ikke har en nisjestrategi, men heller et differensieringsfortrinn basert på en unik design og den norske opprinnelsen. Sportsbutikker kun for kvinner kan anses som en nisje. Dette gjelder nok også rene jentemerker, og peker i retning av en nisjestrategi. Men med et voksende segment, bør man være forsiktig med for kategorisk å definere Kari Traa som en nisjeprodusent. Uansett må de være oppmerksom på at de ikke utvikler en *for* differensiert design, der produktene blir så spesielle at de mister kunder som ønsker en enklere design.

4.1.4 Segmentering

Uavhengig av om man anser Kari Traa som en nisjeprodusent, er det viktig å definere målsegmentet. Selv definerer de segmentet som jenter som elsker å ha det moro, driver med freeride og freestyle, og har en aktiv, sporty livsstil (Sørensen 13.08.2010).

Dersom vi ser på geografi, er Kari Traa spesialisert mot Skandinavia og deler av Europa. De er en norsk bedrift, med god kjennskap til skandinaviske kvinners behov og preferanser, og har et fortrinn overfor konkurrenter som ikke kjenner disse behovene like godt. Videre er målkunden primært 25 år, sekundært 18-30 år (Sørensen 13.08.2010). Generasjon Y kan med dette sies å være en del av målgruppen. Dette understrekes av den livsstilen Kari Traa selger, som er annerledes, frisk, vill og sporty. Med utgangspunkt i AIO-mål, har målkunden et aktivt liv, og søker etter utfordringer og opplevelser. Hun står på ski eller brett, og holder seg i form ved å trene jevnlig. Hun er interessert i trender og design, så vel som shopping og hjemmekos. Hun beundrer det ekstreme, verdsetter kulturarven sin, samt liker å skille seg ut og bli lagt merke til. Kort sagt lever målkunden en urban og sporty livsstil.

Det er rimelig å anta at kunder søker ulike fordeler ved Kari Traas produkter. Noen kjøper klærne på grunn av funksjoner, som at de holder deg varm og tørr. Andre bruker klærne for å signalisere en identitet som en aktiv, bekymringsløs og eventyrlysten person, som tilhører en gruppe som vil ha opplevelser i fjellet, og lever et vilt og sporty liv. Produktene er annerledes, og skiller seg ut med en unik design og spreke farger. Vi kan dermed anta at målkunden først og fremst søker fordeler ved å signalisere eget selvilde, altså symbolske fordeler.

I hvilken anledning målkunden kjøper Kari Traa-produkter, kan deles i to grupper. Den ene gruppen kjøper klærne når de skal i skibakken, gå på tur eller trene. Klærne brukes dermed på aktive dager. Den andre gruppen kjøper klærne for bruk i det daglige liv, der klærne brukes til hjemmekos og når de skal slappe av, som rolige sofa- og TV-kvelder. I fremtillingen av flere produkter, blir det lagt vekt på at de kan brukes til både sport, lek og fritid. For eksempel en ullgenser som kan brukes som et ekstra lag eller som et moteriktig ytterplagg, og en joggebukse som er perfekt under skibukser, for trening eller hjemmekos (www.karitraa.com). Oppsummert kan vi si at målkunden er en frisk, ung og moderne jente, som lever et aktivt liv. Hun ønsker å uttrykke seg selv, skille seg ut i mengden, og bruker klærne i ulike anledninger.

4.1.5 Kort oppsummering

Før jeg går over til internasjonaliseringen av Kari Traa, vil jeg oppsummere analysen hittil i en tabell, med de viktigste faktorene som beskriver Kari Traa (se tabell 1). Her ser vi også fire av Kari Traas kanskje nærmeste konkurrenter: Ulvang, Devold, Icebreaker og SmartWool. Merk at dette ikke er grundige analyser av disse aktørene. Det er kun ment som en indikasjon på hvordan de kan plasseres i forhold til Kari Traa, og noen typiske trekk som beskriver dem.

Vi ser at Ulvangs kjerneverdier er bygget på skihelten Vegard Ulvang, og fremstår som sprek, barsk og tøff. Devold bygger sine kjerneverdier på norsk arv og eventyrere, og fremstår som tradisjonell, sunn og jordnær. Legg merke til at Ulvang og Devold har flere likhetstrekk. Begge er norske, med en enkel og klassisk design, og passer for turgåeren som vil ha gode naturopplevelser. Begge retter fokus mot norsk kultur og tradisjoner, og dekker først og fremst funksjonelle behov ved at klærne holder deg varm og tørr. Kari Traa har også disse egenskapene, men har i større grad symbolske fordeler ved at de signaliserer en identitet som en frisk, vill og sporty jente. Kari Traa er kun for jenter, mens Ulvang og Devold har et bredt målsegment, og passer for hele familien. Videre er Kari Traas fortrinn basert på design og sterke farger, mens Ulvang og Devolds fortrinn er knyttet til norske tradisjoner og komfort. Dette tyder på at Kari Traa dekker unge sporty jenters behov bedre enn Ulvang og Devold.

Vi ser videre at Icebreaker og SmartWool også har flere likhetstrekk. SmartWool har gjerne et større fokus på komfort, men begge har en høy pris, og fokuserer på at de kun bruker den fineste ulla, som er etisk riktig fremstilt. Dette indikerer at både Icebreaker og SmartWool er høykvalitetsprodukter. Mens Kari Traa fremstår som spontan, leken og bekymringsløs, kan Icebreaker og SmartWool oppfattes som eksklusive, luksuriøse og hensynsfulle merker. De er rettet mot kvalitetsbevisste kunder, som er opptatt av dyrenes velferd og sosialt ansvar. Ved å gi kundene en følelse av at de bidrar til å skape en bedre verden, dekker merkene symbolske fordeler og gir en form for status. Legg merke til at flere faktorer tyder på at Icebreaker og SmartWool dekker kvalitetsbevisste kunders behov bedre enn Kari Traa. Men fordi Kari Traa har et differensieringsfortrinn som er basert på en unik og særegen design, kan vi si at Kari Traa stiller sterkt, selv i møte med konkurrenter som disse. Dette kan forklares av at Icebreaker og SmartWool er rettet mot en annen nisje enn Kari Traa. Kari Traa appellerer til kvinners behov for å føle seg sexy, skille seg ut og bli lagt merke til, og fremstå som sprø og vill, og kan sies å dekke slike behov på en bedre måte enn Icebreaker og SmartWool.

	Kari Traa	Ulvang	Devold	Icebreaker	SmartWool
Merke-identitet					
• Fysikk	Merinoull, unikt design, fargerik	Merinoull, pent utseende	Merinoull, enkelt utseende	Høykvalitets-merinoull	Høykvalitets-merinoull
• Personlighet	Feminin, leken, bekymringsløs, spontan, leken	Målbevisst, viljesterk, tøff	Tradisjonell, jordnær, vennlig	Eksklusiv, ambisiøs, troverdig	Selvsikker, eksklusiv, vellykket
• Kultur	<i>Norge</i> : humor, moro, sporty, moderne	<i>Norge</i> : turgåere, friluftsliv, vakker natur	<i>Norge</i> : arv, eventyrere, vakker natur	<i>New Zealand</i> : utmerket kvalitet	<i>USA/New Zealand</i> : enkel, høy kvalitet
• Relasjon	Sosialt særpreg, fascinerende	Sosial, tilgjengelig	Tilgjengelig, sympatisk	Luksuriøs, særegen, sjelden	Luksuriøs, fornem, kostbar
• Refleksjon	Aktiv, sprø, uhemmet, ung	Aktiv, vanlig, glad i å gå på tur	Klassisk, vanlig, glad i tur	Overklasse, elite, tar hensyn	Overklasse, elegant, dannet
• Selvbilde	Sporty, sexy, spesiell, glad	Frisk, sprek, barsk	Sunn, sprek, aktiv	Smakfull, unik, betydningsfull	Stilfull, unik, innflytelsesrik
Merke-assosiasjoner	<p><i>Personen Kari Traa</i>: Frisk, leken, tøff, uhøytidelig, bekymringsløs</p> <p><i>Norsk jente</i>: feminin, ująlete, frisk, sprø, eventyrlysten og moderne</p>	<p><i>Personen Vegard Ulvang</i>: Aktiv, barsk, sterk, tøff</p> <p>Norsk kultur, fjellopplevelser</p> <p><i>Norsk turgåer</i>: Sprek, aktiv, tradisjonell</p>	<p>Norsk historie, kultur, høye fjell, lange vidder, natur-opplevelser</p> <p><i>Norske eventyrere</i>: tøffe, barske, spreke, sprenger grenser</p>	<p>Høy pris indikerer god kvalitet</p> <p>“Pure New Zealand merino”: markedets fineste kvalitetsull</p>	<p>Høy pris indikerer god kvalitet</p> <p>“Feels good”: komfortabel, samt høy ytelse</p> <p>Gjennomsiktig produksjon: “den beste ulla”</p>
Konkurransestrategi	Motenisje, unikt og særegent design, spreke farger, for unge og sporty jenter <i>Fortrinn: Design</i>	Tradisjonell, enkelt og pent design, god kvalitet, passer for turgåere <i>Fortrinn: Norsk tradisjon</i>	Klassisk, komfortabel, god kvalitet, passer til tur og som koseplagg <i>Fortrinn: Komfort</i>	Kan spore opphavet til hvert ullplagg, passer for de kvalitetsbevisste <i>Fortrinn: Kvalitet</i>	Kvalitet i hele forsyningskjeden, passer for komfort- og kvalitetsbevisste <i>Fortrinn: Kvalitet</i>
Segment	Urbane, aktive unge jenter, med en sporty livsstil <i>Symbolske behov</i> : Signalisere identitet som en frisk, vill og sporty person	Spreke mennesker, har tur og skigåing som livsstil <i>Funksjonelle behov</i> : Holder deg varm og tørr når man er i aktivitet	Passer for hele familien, har tur og hyttekos som livsstil <i>Funksjonelle behov</i> : Komfort og funksjon, holder deg varm og tørr	Er opptatt av dyrevelferd, sosialt ansvar og høy kvalitet <i>Symbolske behov</i> : Sosiale fordeler ved å bidra til å skape en bedre verden	Ønsker komfort og er opptatt av dyrevelferd og sosialt ansvar <i>Symbolske behov</i> : Sosiale fordeler ved å bidra til å skape en bedre verden

Tabell 1: Oppsummering av Kari Traas merkevarebygging mot noen konkurrenter

4.2 Internasjonalisering av Kari Traa

I denne delen vil jeg analysere konkurransestrukturen i sportsbransjen, for å avdekke om industrien Kari Traa befinner seg i er global, samt hvilke globaliseringskrefter som kan endre dette. For å vurdere Kari Traas internasjonaliseringsevne, vil jeg analysere den internasjonale bedriftskulturen. Til slutt vurderer jeg strategiske alternativ i internasjonale markeder.

4.2.1 Industriens globalitet

4.2.1.1 Konkurransестrukturen i sportsbransjen

For å analysere konkurransestrukturen i bransjen, kan vi først se på noen utviklingstrekk, og deretter markedsrapportene til Sportbransjen AS og SnowSports Industries America (SIA).

Konsolidering

Sportsbransjen har de siste årene vært preget av en stor del oppkjøp og globale allianser. Store multinasjonale selskap, med sterke finansielle midler, står bak sterke merker. Ofte har de også flere merker i porteføljen sin. I 1997 fusjonerte tyske Adidas og franske Salomon, og ble Adidas-Salomon (www.adidas-group.com). Adidas dekker sport- og fritidsskølersegmentet, og Salomon har en sterk posisjon i skimarkedet. Flere større og mindre merker fulgte med i oppkjøpet, og illustrerer hvordan de store aktørene prøver å dekke flere nisjer.

I 2005 ble Salomon solgt til finske Amer Sports. Året etter kjøpte Adidas opp livsstilsmerket Reebok. Fordi Amer Sports også eier skiprodusenten Atomic, får de en sterk posisjon i både sportsbransjen og vintersportsbransjen gjennom oppkjøpet av Salomon Group. Amer Sports eier i dag nøkkelmerkene Salomon, Atomic, Mavic, Suunto og Arc'Teryx, samt flere mindre merker. Selskapets visjon er å bli en ledende aktør i sportsvareindustrien (www.amer.fi).

Den tredje sammenslåingen som kan nevnes, er Quiksilver Inc.'s oppkjøp av Skis Rossignol i 2005, som også inkluderte flere merker i ulike kategorier. Mye tyder på at dette ikke var noen stor suksess, for i 2008 var hele Rossignol-gruppen solgt ut (www.quiksilverinc.com). Som Adidas' salg av Salomon, tyder dette på at det er vanskelig, selv for store aktører, å lykkes ved å satse for bredt. Quiksilvers portefølje består i dag av seks merker som representerer en avslappet livsstil, og som appellerer til unge mennesker som liker brettssportlivsstilen.

Utvikling av nye bedrifter

En annen trend vi observerer, er utvikling av nye bedrifter i smale nisjer. Kari Traa er nettopp et eksempel på dette. Et annet klesmerke for sporty og urbane kvinner, er Fleischer Couture, som er inne i sin tredje sesong på markedet, og satser på en klassisk stil med spesielle detaljer. De produserer 300 av hver dunjakke, kalt opp etter totusenmeterstopper i Jotunheimen, og hvert plagg er nummerert og unikt. Målet er å nå kunder som ikke vil ha det alle andre har, samt å gi kunden et personlig forhold til jakken (www.fleischercouture.no). Sweet Protection og Beerenberg er nevnt tidligere. Et annet eksempel er ChillNorway, etablert i 2004. De satser på sporty og feminine kvinner, med klær for både "jobb og lek" (www.chillnorway.com).

Internasjonalt er etablering av nisjebedrifter særlig tydelig i actionsportmarkedet. I 2009 ble snowboardprodusenten YES etablert. De ønsker å tilby et oppfriskende og ekte alternativ, med fokus på originalitet og personlighet. Hvert år har de for eksempel tre kolleksjoner med et begrenset opplag på 100 brett (www.yesnowboard.com). Andre eksempler er skiprodusentene 4FRNT og Armada, begge etablert i 2002. 4FRNT samarbeider med fristilstjerner, og satser på ski og klær for skikjøring utenfor løypene og i park (www.4frnt.com). Armada fokuserer også på utstyr for park og frikjøring, og drives av aktive skikjørere (www.armadaskis.com). Disse henvender seg mot et marked der skikjøring er en livsstil, og har opplevd enorm vekst.

Sportsbransjen AS

Sportsbransjen AS publiserer hvert år en bransjeoppdatering av norsk sportsbransje, som i fjor opplevde betydelig vekst. Norge selger tre ganger mer sportsutstyr enn gjennomsnittet i Europa, og kjedene står for hele 90 % av bransjeomsetningen. Ingen andre land i verden har en tilsvarende sterk kjedestruktur. Sterke merker tar store markedsandeler. Ull- og dunvarer er populære, og en kald og snørik vinter gjorde at mange butikker tidlig gikk tomme for slike varer første kvartal 2010 (Sportsbransjen 06.05.2010). Tekstilsegmentet vokser, og står for cirka 40 % av totalomsetningen. Går man for eksempel inn i en sportsbutikk, ser man at store deler er like mye klesbutikk. Forbrukerne får mer sportsutstyr for pengene enn noen gang, og salg over internett øker. Nordmenn ønsker å identifisere seg med en sporty livsstil.

SIA Intelligence Report

SnowSports Industries America (SIA) er en utviklingsrapport av vintersportsindustrien i USA som publiseres årlig. Deler av 2009-rapporten for kvinnemarkedet er relevant for Kari Traa. Den viser at av de \$788.000 kvinner brukte på vintersportsutstyr, klær og tilbehør, ble over \$490.000 brukt i spesialbutikker. Dette betyr at kjedestrukturen i USA er svakere enn i Norge.

Rapporten viser en liten økning i antall kvinnelige alpinister, og en økning på 23 % i antall kvinnelige snowboardere. Kvinner står dessuten flere dager, og indikerer at de er engasjert i sporten. Til tross for økonomisk dårlige forhold, øker klessalget. Dette kan forklares av en prisnedgang i flere kategorier, en trend vi også ser i Norge. Dessuten øker salg over Internett. Dette har Kari Traa har vært oppmerksom på, ved å etablere nettbutikken White Planet.

Selv om det selges flere enheter utstyr og klær, har prisnivået en nedoverrettet trend. Videre ligger gjennomsnittlig pris på utstyr og klær høyere i spesialbutikker og på Internett, enn i kjedebutikker. For Kari Traa, som ligger i det øvre prissjiktet på mange produkter og selger varene gjennom kjeder, kan dette være negativt. Som tidligere nevnt, kan dette bety at de må vurdere en annen distribusjonsstrategi enn den de følger i Norge, dersom de skal satse i USA.

4.2.1.2 Globaliseringskrefter

Når det gjelder handelsbarrierer, er dette et praktisk spørsmål. Som andre internasjonale aktører, må Kari Traa ta hensyn til toll, kvoter, boikott av handel med enkelte land og liknende, og må tilpasse seg ulike standarder og produktkrav i landene ute. Det er lite som tyder på at dette er et problem i dag. Vi observerer at sauebønders bruk av mulesing er et problem flere steder. Kari Traa tar avstand fra metoden, men kan ikke spore opphavet til ulla, slik SmartWool og Icebreaker kan. Etter det jeg har kjennskap til, er det i dag ingen land som har krav om sporing. Men med et stadig større fokus på dyrenes velferd, og å være sosialt ansvarlig, kan det tenkes at det blir et krav i fremtiden. I alle fall fra konsumentenes side.

I forhold til nasjonalistiske holdninger, kan Kari Traa møte utfordringer dersom de ønsker å satse i Asia. De må sette seg inn i forskjeller mellom vestlig og østlig kultur, preferanser og symbolikk. I markedene Kari Traa i dag opererer i, synes ikke dette å være noe problem.

Det er vanskelig å si noe om preferanser, blant annet fordi motebildet stadig endres. Et moment som kan nevnes, er nordmenns preferanser for å bruke ullundertøy og fleece. Europeere er ikke så vant med å bruke ull innerst mot kroppen, eller fleece om sommeren. Dessuten er det få andre land enn Norge hvor det er vanlig å gå på byen iført GoreTex-jakke. Dette kan forklares av det kalde nordiske klimaet, slik at tilbudet ute kanskje bør justeres. Generelt er det lite som tyder på at det er forskjell i preferanser og tradisjoner for tekniske løsninger. Går man inn på aktørenes hjemmesider, er de ulike versjonene laget for ulike land stort sett like. Man finner generelt de samme produktene, uten noen spesiell tilpasning.

4.2.1.3 Er sportbransjen global?

Av diskusjonen over kan vi si at Kari Traa opererer i et marked som har klare globale trekk, med lokale forskjeller. Utviklingen går i retning av at store aktører kjøper opp sterke merker for å dekke flere nisjer, noe som gir markedet global karakter. Dette gjør det vanskelig for nye aktører å få fotfeste. Vi ser samtidig en parallell trend med utvikling av nye nisjebedrifter, slik at også små aktører kan oppnå suksess. Norge er et sporty land med en sterk kjedestruktur, mens i land som USA er spesialbutikker vanlig. Dette kan indikere at man bør tilpasse valg av distribusjonsstrategi til landene man opererer i, men ikke nødvendigvis tilbudet.

I forhold til globaliseringskrefter, vil det viktigste for Kari Traa være å fange opp og tilpasse seg eventuelle endringer. Skulle det for eksempel vise seg at kunder i et marked ønsker en bestemt type produkter, bør Kari Traa tilpasse tilbudet til preferansene i dette markedet.

4.2.2 Kari Traas internasjonaliseringsevne

Det at Kari Traa har oppnådd suksess i Norge, betyr ikke at det vil gjenspeile seg ute. Internasjonalt vil de møte nye utfordringer og kunder som stiller andre krav. Jeg vil nå drøfte Kari Traas internasjonaliseringsevne opp mot teori om internasjonal bedriftskultur, altså internasjonaliseringsprosessen og om de kan karakteriseres som en vellykket eksportør.

4.2.2.1 Internasjonaliseringsprosessen

Kari Traa er forbi Bakkas første fase. 2006 var det første året med eksport, hvor forarbeidet startet allerede i 2003. De gjennomførte markedsanalyser, utarbeidet ny logo, og registrerte logo og varemerke over hele verden. Videre utarbeidet de en "brand guideline" slik at alle land taler samme språk, nye nettsider på fire språk var etablert, og kataloger var laget. De fikk økonomisk støtte fra Innovasjon Norge, i tillegg til å sette av egne midler, og fikk god respons på ISPO-messen i München (Innovasjon Norge, Årsrapport 2005). Samtidig har Kari Traa beholdt et fotfeste i Norge, og har unngått mange av de typiske feilene i prøveeksportfasen.

I forhold til den ekstensive eksportfasen, kjenner vi igjen noen trekk. I Skandinavia satser Kari Traa på å ta eierskap gjennom egne selgere, distribusjon og direkte service (SportLight 2009). I Europa står importører for distribusjon og salg i det enkelte land, som i Tyskland, hvor Amplifi Coalition importerer og distribuerer Kari Traa (www.amplifi-coalition.com). Fordi de ikke har spredt seg til "alle fire verdenshjørner", og har opprettholdt fokus på Norge,

har Kari Traa unngått noen av de største fallgruvene i den ekstensive eksportfasen. I dag har Kari Traa, sammen med Skigutane, distriktskontor i Åre og Göteborg, og produksjonskontor i Kina. Eksportandelen er lav, så de har fortsatt mye å hente på internasjonal satsing.

Ser vi på selskapets reslutater, ble omsetningen doblet fra 2006 til 2007. Total inntjening var, i følge dem selv, 80 millioner i 2008 og 112 millioner i 2009 (Sørensen 13.08.2010). På grunn av økte driftskostnader og lavere driftsinntekter, ble driftsresultatet mer enn halvert i 2009 (Firmarapport fra Proff Forvalt). Dette kjennetegner den ekstensive eksportfasen. Kari Traa ble fusjonert inn i Skigutane i 2010. De hadde også et regnskapsmessig dårlig år i 2009. Omsetningen økte med vel 23 prosent, men driftsresultatet falt kraftig på grunn av vekst over lang tid og store investeringer (Bergens Tidende 22.09.2010). Heller ikke 2010 blir noe godt år, på grunn av kostnader knyttet til ytterligere vekst. De jobber med å styrke plattformen for alle merkene, samt den internasjonale bransjekompetansen. Med Holta Invest på laget, står Skigutane og Kari Traa sterkere både kompetansemessig og finansielt. De må nå være villig til å investere og godta små marginer i en periode, før en eventuell inntjening kommer.

Målet for Kari Traa er at halve omsetningen skal være eksport innen to år (E24 28.12.2009). Norge kan karakteriseres som primærmarkedet, og ikke utemarkedene som kjennetegner fasen intensiv eksport. Dette tyder på at Kari Traa opererer i en overgangsfase mellom ekstensiv og intensiv eksport. De bruker små økonomiske midler på markedsføring, og er ikke så stor at de har etablert en egen eksportavdeling. Dette bør de vurdere etter hvert. Den siste fasen i Bakkas modell er et stykke frem i tid. Når de kommer dit, må de kjenne markedene bedre enn det de gjør i dag for å lykkes, og ha klare strategier for å nå målene de setter seg.

Har Bakka-modellen relevans for Kari Traa?

Siden Kari Traas utvikling har likhetstrekk med Bakka-modellen og Uppsala-Skolen, kan modellene bidra til å forberede bedriften på utfordringer de har i vente etter hvert som de satser sterkere ute. Kari Traa faller likevel ikke inn i stereotypen utviklet av Bakka. Gjennom godt forarbeid i forkant av eksporten, har de unngått flere av problemene modellen predikerer. De har konsentrert seg om nære områder, og har ikke møtt problemer knyttet til å satse for bredt. Det finnes likhetstrekk i Kari Traas stegvise utvikling som gjør at modellen er relevant, som at de først har bygget en plattform på hjemmemarkedet, før de har ekspandert gradvis. De må være oppmerksom på å unngå store feil som kan henge med dem i videre satsing ute.

Born globals

Vi kjenner igjen trekk ved Kari Traa også fra beskrivelsen av born globals. De er etablert i en nisje, og har brutt med maskuline bransjekonvensjoner. De anvender eksisterende teknologi, som merinoull og fukttransporterende stoffer, på et nytt område, og innovasjonen er bygget på en unik design. Skigutane benytter et avansert kommunikasjonsverktøy, Microsoft Dynamics NAV. Dette gir god informasjonsflyt mellom kontorene, nøyaktig informasjon om produksjon og leveringstid, samt reduserer behovet for lager (www.navicom.no). Videre når Kari Traa frem til 27 land gjennom nettbutikken, de utvikler internasjonale relasjoner ved å være godt synlig på messer, og har fått tilgang til store distributører i alpeområdene. Kari Traa har gjerne et handikap i forhold til flere konkurrenter ved at de har små finansielle midler, og mindre markedsføringsbudsjett. Denne ulempen klarte de å utligne under designkampanjen.

Kari Traa har derimot ikke etablert seg på det internasjonale markedet i løpet av kort tid. De har etablert et fotfeste hjemme, og har tatt internasjonaliseringen stegvis, slik at vi finner mer tradisjonelle utviklingstrekk ved Kari Traa. Modellene kan imidlertid utfylle hverandre og gi en forståelse av Kari Traas situasjon i dag, samt mulige fremtidige situasjon. Oppsummert kan vi si at Kari Traa har etablert et godt utgangspunkt å satse videre ute. De må være oppmerksom på at de ute vil møte sterke og tøffe konkurrenter med flere ressurser.

4.2.2.2 Kan Kari Traa karakteriseres som en vellykket eksportør?

For å vurdere om Kari Traa har potensiale for å oppnå suksess i det internasjonale markedet, vil jeg analysere selskapet opp mot teori som skiller gode og dårlige eksportører.

Holdninger

Kari Traa er en ung gründerbedrift, og består av mennesker som er sporty, uhøytidelige og “litt gale”, samt er gitt rom for galskap og kreativitet (Sørensen 13.08.2010). De leker og har det moro i både produktutvikling og markedskommunikasjon, noe som tilsier at beslutningstakerne ikke har for mye risikoaversjon. At de i tillegg er aktive innen ski- og ekstremsportmiljøet, og stenger kontoret når det er pudder, forsterker gjerne dette inntrykket.

Kari Traa er opptatt av produktutvikling, og som vi så fra kapitlet merkeidentitet, legger de stor vekt på design og komfort. Produktutvikling går likevel ikke på bekostning av kundenes behov. De får innspill fra teamet som bruker produktene, og tar kundene sine på alvor. Skal Kari Traa komme inn på det internasjonale markedet, må de ha gode relasjoner til kunder og

distributører. At de har fått godt fotfeste i Norge, tilsier at de har klart dette her hjemme. Ved hovedsaklig å operere i vestlige land, møter de få kulturelle hindre. Jeg kan ikke uttale meg om hvilke holdninger de har til handelsbarrierer og relasjoner med representantene ute, men det at de har oppnådd en viss grad av suksess også i utemarkedene, peker i positiv retning.

Kompetanse

Kari Traa er opptatt av at produktene blir videreutviklet, og benytter seg i stor grad av innspill fra kundene. De har et tett samarbeid med Team Kari Traa, for å få tilbakemeldinger om produktforbedringer, og er tilstede på ulike events og renn slik at de kan fange opp trender. Designkonkurransen er et eksempel på en kreativ måte å samarbeide med kundene, samt til å skaffe seg unik forbrukerinnsikt og inspirasjon til utvikling av fremtidige kolleksjoner.

Når det gjelder pris, er ikke Kari Traa blant de dyreste på markedet, men ligger heller ikke i det lavere prissjiktet. At produktene er etterspurt, tilsier at de er i stand til å ta forholdsvis høye priser og evner å møte kundenes behov. Markedsandelen i eksportmarkedene er fortsatt lav, noe som gjerne vil komme etter hvert som de satser sterkere ute.

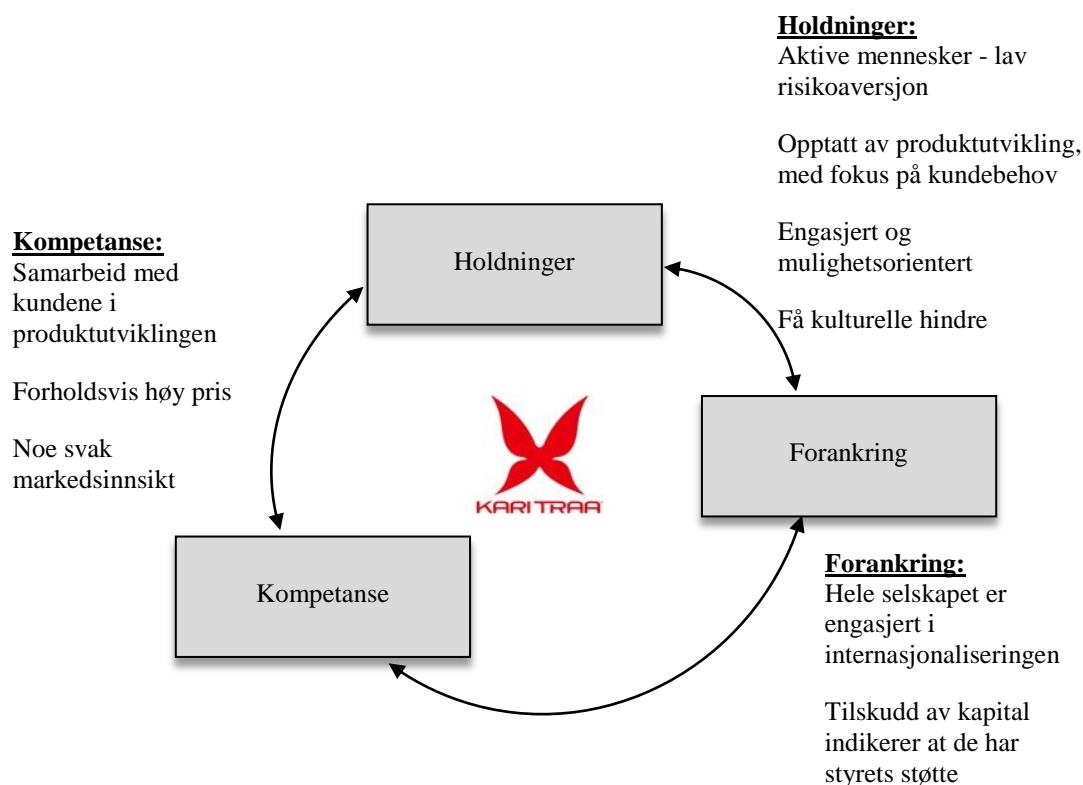
Selv om menneskene har fått spillerom for galskap, lek og moro, er Kari Traa omgitt av dyktige medarbeidere. Selgerne i Skigutane reiser rundt på messer og er konstant på hugget (Skigutane 08.08.2010). Dette betyr at selgerne i Kari Traa også reiser og er aktive på messer, som ISPO i Tyskland, Sportex i Danmark og Norspo i Norge. Videre har Kari Traa fått tilskudd av kompetanse gjennom sammenslåingen med Active Brands, og henter kunnskap gjennom samarbeidspartnerne sine. Den prisvinnende jentehjelmen ble for eksempel utviklet sammen med Per Finne Industridesign, og det var sammen med reklamebyrået Suddenly Oslo og det digitale mediebyrået Vizeum de utviklet designkonkurransen i 2009. Designbyrået Haltenbanken har vært en viktig samarbeidspartner i utviklingen av den visuelle profilen. Hvorvidt salgspersonale har frihet til å inngå kontrakter, kan jeg ikke uttale meg om

Det er uklart hvorvidt representantene ute trekkes med i beslutningsprosesser. Før eksporten gjennomførte de markedsanalyser. Det betyr ikke at de har tilegnet seg nok kunnskap, da dette er noe de vil utvikle etter hvert som de bygger erfaring. Kari Traa har kontakt med kundene, blant annet gjennom aktiv bruk av sosiale medier. Mye tyder på at de også vektlegger kontakt og samarbeid med aktørene ute. Jeg kan ikke uttale meg om hvor flinke de er på dette området sammenlignet med andre, da de ikke er kommet så langt i internasjonaliseringsprosessen.

Forankring i organisasjonen

I forhold til styret, kjenner jeg ikke til deres holdninger, men mye tyder på at bedriften som helhet er opptatt av å vokse internasjonalt og oppnå suksess. Skigutane og Active Brands vil sammen skape en merkevarestruktur som er godt posisjonert for videre vekst i det norske og internasjonale sportsmarkedet (Skigutane 27.05.2010). Selv om flere faktorer tilsier at det er i Skandinavia de virkelig skal satse, har Kari Traa også ambisjoner for Europa. Målet er for eksempel å etablere Kari Traa som den ledende aktøren på undertøy og småvarer for damer i Europa i løpet av 2011 (Sørensen 13.08.2010). Dette indikerer at Kari Traa er opptatt av markedsutvikling, og har en overordnet strategi om å bli en sterk internasjonal aktør.

4.2.2.3 Kari Traas utvikling av den gode eksportsirkel



Figur 7: Kari Traas utvikling av "den gode eksportsirkel"

Vi ser av diskusjonen om hva som kjennetegner vellykkede eksportører at Kari Traa har flere faktorer på plass for å oppnå internasjonal suksess. De er ingen nybegynner, men er heller ikke helt internasjonal, fordi de har en stor del av virksomheten i hjemmemarkedet. Figur 7 illustrerer oppsummeringen av Kari Traas utvikling av den gode eksportsirkel.

Holdninger

Mye tyder på at menneskene i Kari Traa har “riktige” holdninger. De er mulighetsorientert og engasjert i å satse internasjonalt. Selskapet består av aktive mennesker, som ikke er spesielt risikoaverse, og de er opptatt av å utvikle produkter som dekker kundenes behov. De opererer i vestlige land, og møter ikke noen særlige kulturelle barrierer i møte med utemarkedene.

Kompetanse

Kari Traa forstår betydningen av å samarbeide og kommunisere med kundene, og at det er viktig å ha forbrukerinnsikt for å videreutvikle produktene. De evner å holde en forholdsvis høy pris, og er aktive ute i markedene. De har gode samarbeidspartnere, men mangler nok fortsatt kompetanse knyttet til innsikt og kunnskap om utemarkedene.

Forankring

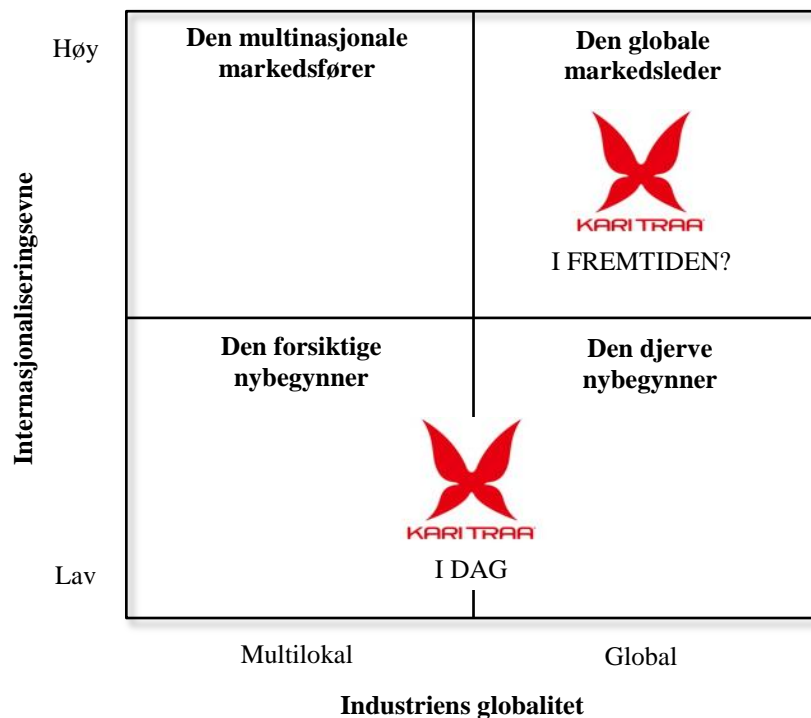
Mye tyder på at internasjonal satsing også er godt forankret i hele organisasjonen, og det er tydelig at de ønsker å vokse ute. Dette bekreftes av Holta Invests oppkjøp. Det har tatt tid før de har startet den store internasjonale satsingen, noe som tyder på at de ikke ønsker å vokse for fort. Dette kan hjelpe dem å unngå en del problemer knyttet til manglende markedsinnsikt.

4.2.2.4 Har Kari Traa en internasjonal bedriftskultur?

Oppsummeringen av Kari Traas internasjonaliseringsevne viser at de lager innovative og gode produkter. De har vært bevisst i satsingen ute, og har unngått klassiske begynnerrfeil i internasjonaliseringen. De er likevel forholdsvis tidlig i internasjonaliseringsprosessen. De har etablert et fotfeste i hjemmemarkedet, og er i ferd med å etablere en posisjon i Skandinavia og deler av Europa. De får oppmerksomhet ute, men har enda mye å lære om utemarkedene. Internasjonalt er de små, og eksporten utgjør en liten del av omsetningen. Selv om de har fått tilskudd av finansielle midler, har de små økonomiske ressurser sammenlignet med store konkurrenter. De har ikke tidligere erfaring fra internasjonaliseringsprosesser, og mange markedsforhold vil de først få kjennskap til etter hvert. De må derfor være oppmerksom på utfordringer de kan møte. Diskusjonen om den gode eksportsirkel viser at selskapet har et godt utgangspunkt for at internasjonal satsing skal bli en suksess. Vi kan si at Kari Traa og Skigutane har en internasjonal bedriftskultur, og er målbevisst i den internasjonale satsingen. Etter hvert må de konsentrere seg om det som skal bli primærmarkedene ute, ha klare mål for internasjonal satsing, samt strategier for å nå disse.

4.2.3 Kari Traas strategiske alternativ i internasjonale markeder

Vi har sett hva som kjennetegner konkurransestrukturen i sportsbransjen, samt vurdert Kari Traas internasjonaliseringsevne. Jeg vil nå analysere hvilke strategiske alternativ dette gir Kari Traa i internasjonale markeder, og hvilke utfordringer de står overfor. Figur 8 illustrerer hvor Kari Traa kan plasseres i dag og eventuelt i fremtiden.



Figur 8: Kari Traas strategiske valg i internasjonale markeder i dag og i fremtiden

4.2.3.1 Kari Traas posisjon og utfordring i dag

Ved å ta utgangspunkt i diskusjonen omkring bedriftens internasjonaliseringsevne og industriens konkurransestruktur, er det rimelig å plassere Kari Traa på grensen mellom “den forsiktige nybegynner” og “den djerpe nybegynner”. I forhold til internasjonaliseringsevne, har vi sett at Kari Traa har etablert et godt utgangspunkt for å satse ute. De har likevel ikke kommet så langt i internasjonaliseringsprosessen at de kan plasseres i øvre del av figuren. For den forsiktige nybegynner blir veien i stor grad til mens du går. Her kjenner vi igjen trekk fra Kari Traa, blant annet ved at de har satset i relativt nære markeder med få produktvarianter, samt at de har lav ressursbruk. Samtidig har industrien flere globale trekk. Dette gjør at Kari Traa kan plasseres mot høyre i figuren.

I forhold til “den forsiktige nybegynner”, er det flere faktorer som tilsier at Kari Traa har lyktes i å komme inn i lærekurven, og har unngått en del typiske begynnerfeil i de første fasene. De har valgt et segment hvor de kan utnytte egen kompetanse knyttet til skisport og friluftsliv, samt hvor de kan ha fokus på lek og kreativitet for å skape et merke som skiller seg ut og blir lagt merke til. Kari Traa har lav eksportandel, og opererer i et marked med flere globale trekk. At de likevel har mulighet til å overleve, selv med små økonomiske ressurser, kan henge sammen med merkevarebygging, valg av segment og konkurransestrategi. Flere faktorer indikerer at de begynner å bli klar for større oppgaver. Holta Invests oppkjøp gir Kari Traa styrke til å vokse ute. Sammen med fusjonen med Skigutane, kan dette gi dem en fordel.

Kari Traa kan ikke beskrives eksakt som en djerv nybegynner. De har ikke spesielt aggressiv markedsføring eller et velutviklet markedsnettverk, og har hatt en stegvis eksportstrategi. På den annen side, har små ressurser ikke vært et hinder for internasjonal fremgang hittil, noe som kjennetegner “den djerne nybegynner”. Ved oppstart hadde Kari Traa ingen internasjonal erfaring med et eget jentemerke. Allerede da var industrien relativt global, med flere store og godt etablerte aktører. Kari Traa klarte raskt å etablere en sterk posisjon i hjemmemarkedet. Valg av nisje har vært tydelig hele veien, nemlig en motenisje i sportsbutikkene, og ikke noen masseprodukter. Kolleksjonen skulle være for “jenter som tør”, og gjenspeile Kari Traas væremåte, tanker og humør (Sportsbransjen 18.01.2003). Det som begynte med fargerike hodeplagg og halsvarmere, ble raskt utvidet med fritidsplagg og sportsundertøy. Selv om sportsbransjen har flere globale trekk, er det mye som tyder på at nisjen var smal nok til at Kari Traa har kunnet konsentrere seg om Skandinavia og enkelte Alpeland. Den store utfordringen for Kari Traa, som er viktig for å lykkes, er utvikling av nettverksrelasjoner, samt å skaffe seg samarbeidspartnere som gir tilgang til viktige marked ute.

4.2.3.2 Kari Traas mulige posisjon og utfordring i fremtiden

Vi ser at industrien utvikler seg i en global retning. Antall kvinner som trener, står på ski og snowboard, og ønsker å identifisere seg med en sporty livsstil vokser. Stadig flere produsenter satser på klær som ligger på grensen mellom sport og mote, med både designmessige og tekniske kvaliteter. Det er liten forskjell i tradisjoner for tekniske løsninger, og lite tilpasninger på tvers av landegrenser. Samtidig vokser Kari Traa. De har en solid posisjon i Norge, og er i ferd med å etablere en sterk posisjon i Sverige og Danmark. De er også i ferd med å få fotfeste i Europa. Jeg kan ikke uttale meg om hvor stor etterspørselen er i forhold til produksjonen, men flere faktorer tilsier at merket er etterspurt og selger godt.

Det er lite som tyder på at Kari Traa vil ende opp i ruten “den multinasjonale markedsfører”, da markedet går i en global retning. De benytter seg av agenter og distributører ute, og for at alle land skal tale samme “Kari Traa-språk”, har de blant annet utviklet en “brand guideline”. Likevel bør distributører og agenter følges opp, for å sikre at dette skjer. Ellers kan de risikere at enkelte distributør går i egne retninger, som strider mot Kari Traas overordnede strategi og merkeidentitet. Kari Traa har ikke opplevd slike problemer hittil. Går vi for eksempel inn på hjemmesiden til Kari Traas tyske importør, Amplifi Coalition, blir Kari Traa fremstilt som et merke “From Norway With Love”, og vi kjenner igjen flere trekk fra beskrivelsen av merkets identitet. De må likevel være klar over problemet, for å unngå suboptimale løsninger.

Etter hvert som Kari Traa bygger erfaring og ressurser, kan de satse sterkere ute. Dersom de lykkes i den internasjonale satsingen, vil de etter hvert kunne ende opp i ruten “den globale markedsleder”. For å nå en slik posisjon må de ha en mer aggressiv global strategi enn det de har i dag, ved å opprette egne salgsselskaper, utvikle en standardisert markedsføring, samt oppnå stordriftsfordeler. De må velge markeder de skal sette inn hovedtyngden av ressurser, og må skaffe seg dypere informasjon om konkurrentenes teknologi- og kostnadsnivå. Klarer de dette, vil de potensielt kunne oppnå en sentral posisjon i sine markeder ute.

4.2.4 Kort oppsummering

Diskusjonen av Kari Traas internasjonalisering kan oppsummeres i en tabell (se tabell 2). Vi ser at sportsbransjen har flere globale trekk, og at utviklingen går i denne retningen. Samtidig etableres flere nisjebedrifter, og viser at det er mulig også for små aktører å oppnå suksess. Kari Traa har etablert et godt grunnlag for å satse sterkere ute. De har kjennetegn fra stegvise modeller, hvor de har klart å unngå store fallgruver, men samtidig har de svake resultater. De preges også av trekk som kjennetegner born globals, blant annet ved at innovasjonen er basert på en unik design, og at de er etablert i en nisje. Bak merket står kreative og dyktige mennesker, de har gode samarbeidspartnere for å kommunisere merkevaren til markedet, og hele virksomheten er opptatt av å satse ute. De står nå overfor utfordringer knyttet til å skaffe seg erfaring, gode nettverksrelasjoner, samt dypere kunnskap om konkurrenters teknologi- og kostnadsnivå. Skal de klare å få en tilsvarende sterk posisjon internasjonalt som de har fått i Norge, bør de etter hvert vurdere en mer aggressiv global strategi.

Industriens globalitet:	Kari Traas internasjonaliseringsevne:
<p>Konkurransesstrukturen i sportsbransjen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sterke multinasjonale selskap konsoliderer, og dekker ofte flere nisjer • Flere nisjebedrifter etableres i smalere segmenter • Sterk kjedestruktur i Norge • Sterke merker tar store markedsandeler • Tekstilmarkedet vokser, sportsbutikker er like mye klesbutikker • Ute er spesialbutikker er mer vanlig enn kjeder • Kvinner er aktive på ski og snowboard • Prisenivået har en nedoverrettet trend • Salg over Internett øker <p>Globaliseringskrefter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus på dyrenes velferd og sosialt ansvar • Lite forskjell i preferanser og tradisjoner for tekniske løsninger i ulike land • Ingen spesiell tilpasning, like produkter tilbys på kryss av landegrenser 	<p>Internasjonaliseringsprosessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Godt forarbeid før eksporten • Har unngått store fallgruver • Har satset på nære land, samt fokusert på Norge • Stor økning i omsetningen, men svake resultater • Opererer mellom ekstensiv- og intensiv eksport → <i>Kjennetegn ved stegvise modeller</i> • Er etablert i en motenisje i sportsbransjen • Anvender teknologi på et nytt område • Innovasjonen er bygget på en unik design → <i>Kjennetegn ved Born Globals</i> <p>Utvikling av den gode eksportsirkel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktive mennesker – lav risikoaversjon • Engasjert og mulighetsorientert • Samarbeid med kundene, forbrukerinnsett • Kreative mennesker, dyktige samarbeidspartnere • Hele virksomheten er engasjert i å satse ute
<p>Kari Traas strategiske alternativ i internasjonale markeder:</p>	
<p>Posisjon og utfordring i dag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har lyktes i å komme inn i læringskurven, har en solid posisjon i Norge • Kan utnytte egen kompetanse, og samtidig fokusere på lek, moro og kreativitet • Har fått tilskudd av finansielle midler, og er klar for større oppgaver • <i>Utfordring:</i> Mangler erfaring, møter sterke, globale konkurrenter, må utvikle nettverksrelasjoner <p>Posisjon og utfordring i fremtiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industrien utvikles i en global retning, kan potensielt få en sentral posisjon i sine markeder ute • <i>Utfordring:</i> Må følge opp agenter og distributører, følge en mer aggressiv global strategi, samt skaffe dypere kunnskap om konkurrenters teknologi- og kostnadsnivå 	

Tabell 2: Internasjonaliseringen av Kari Traa

5.0 KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER

Formålet med denne utredningen var å utforske hvordan Kari Traa har utviklet en sterk posisjon i Norge, hvordan de kan bruke dette internasjonalt, samt mulige eksportstrategier. Med utgangspunkt i analysen av merkevarebygging og internasjonalisering, er det nå mulig å trekke konklusjoner, samt se på noen implikasjoner funnene gir for et merke som Kari Traa.

5.1 Konklusjoner

Merkevarebygging

For å skape et positivt merkeimage, som kundene evaluerer fordelaktig og gir dem grunn til gjenkjøp, har vi sett at det er viktig å utvikle en sterk merkeidentitet, og sørge for at denne leveres av merket. Kari Traa har utviklet en konsistent og godt sammensatt merkeidentitet, som gjennomtrenger produkter, markedsføring og hjemmeside. De har vist at det er mulig å starte noe nytt, selv i et svært konkurransutsatt marked. Nyskapende og kreativ tenking, kombinert med humørfylt kommunikasjon, gjør at merket skiller seg ut og blir lagt merke til. Kari Traa differensieres fra konkurrentene gjennom en unik design, sterke farger, og tett tilknytning til Kari Traas egenskaper og hennes opprinnelse. Vi har sett hvordan Kari Traas utstråling, lekenhet og friskhet gjenspeiles i alle deler av merket, og gir et tydelig bilde av hvordan de ønsker at merket skal fremstå. Særegne tilleggsverdier bidrar til utviklingen av et sterkt merke, og de positive assosiasjonene nordmenn har til Kari Traa som person, har bidratt til å skape sterke bånd mellom kundene og merket. De har siden oppstart hatt en klar definisjon av hvem målkunden er, og at merket er en motenisje i sportsbutikkene. Kombinert med å rette fokus mot unge jenters behov, som kan være både feminine og ujålete, urbane og sporty, har disse faktorene gitt Kari Traa en solid posisjon i Norge.

I forhold til internasjonal markedsføring, har vi sett at det er et problem at merket er bygget på en person som Kari Traa. Hun har vært stjerne i en liten idrett, og det begynner å bli noen år siden fristilkarrieren var over. Kunder i utlandet kjenner ikke hennes personlighet og egenskaper slik nordmenn gjør, og har ikke opplevd hennes gode humør og energi gjennom media. Følgelig vil det bli vanskelig å spille på oppfatninger om henne for å skape de ønskede assosiasjonene om merket ute. For å skape et merkeimage, som er synonymt med hvordan de ønsker at merket skal fremstå, har vi sett at Kari Traa må spille på en annen viktig del av

merkets identitet, nemlig den norske opprinnelsen. Ute blir Norge oppfattet som eksotisk og spennende. Gjennom å spille på oppfatninger om den norske jentas friske, sporty og moderne livsstil, og oppfatninger om Norge og norsk natur, kan de skape positive merkeassosiasjoner. Å fremstille merket som unikt og bruke kreative kommunikasjonsmetoder, kan forsterke assosiasjonene. Dersom kundene identifiserer seg med den livsstilen merket gjenspeiler, kan dette skape sterke bindinger mellom merket og kundene, og gi langvarig kundelojalitet.

Basert på analysen av Kari Traa, kan vi trekke noen generelle konklusjoner. Dersom senders og mottakers bilde av merket skal stemme over ens, må det være en match mellom målkunden og den livsstilen merket gjenspeiler. En nøyaktig beskrivelse av målkunden og valg av konkurransestrategi, er viktig for å oppnå et konkurransefortrinn. Dessuten må merket dekke fordelene målkunden søker på en bedre måte enn konkurrentene. Merker som er bygget på lokale idrettsstjerner, har gode forutsetninger for å oppnå en sterk posisjon, der merket evner å stå på egne ben etter at idrettskarrieren er over. I internasjonal markedsføring, kan man ikke spille på oppfatninger om personen i like stor grad. Å spille på oppfatninger om norsk livsstil og væremåte er en god løsning, da et lands levetid ikke er begrenset på samme måte som en kjent person. Et merke som også representerer kvalitet og noe særegent i seg selv, kan oppnå lojale kunder og langvarig suksess i internasjonale marked.

Internasjonalisering

Vi har sett at sportsbransjen går i en global retning. Det er trendy å være sporty, særlig i økonomisk dårlige tider, og unge jenter er opptatt av å ha et aktivt liv. Vi observerer at store aktører konsoliderer og vokser, sterke merker tar store markedsandeler, og bransjen preges av felles moter på tvers av landegrenser. Samtidig ser vi at det dukker opp flere nisjebedrifter. Disse retter seg mot nye segmenter, og evner å treffe forbrukernes søken etter nye behov gjennom produktutvikling. Dette har ført til en industri med to parallelle trender, der også små aktører har mulighet til å overleve, så fremt man har noe unikt og særegent å tilby.

Kari Traa er et eksempel på at små økonomiske midler ikke nødvendigvis er et hinder for å oppnå suksess. Ved å følge en stegvis tilnærming til utemarkedene, og samtidig opprettholde et høyt fokus på hjemmemarkedet, har de unngått de store fallgruvene som predikeres av stegvise internasjonaliseringsmodeller. Kari Traa har brutt maskuline bransjekonvensjoner, og er blant de første som har utviklet et rendyrket jentemerke. Menneskene som jobber med merket har bakgrunn fra ekstremsportmiljøet, noe som har hjulpet dem i å få en solid posisjon

i Skandinavia. Kari Traa har siden oppstart hatt en klar strategi, tydelige målsetninger og en sterk gjennomføringsevne. Selskapet består av kreative mennesker, som tør å utfordre merket gjennom leken og humørfyllt kommunikasjon, og utradisjonelle mediekkanaler. Prisene de har fått, blant annet av Norsk Designråd, indikerer at merket har god designmessig kvalitet. Designkonkurransen i 2009 er et stjerne-eksempel på hvordan sosiale medier kan gi unik forbrukerinnsett, som er viktig for å møte kundenbehov på en bedre måte enn konkurrentene.

Selv om menneskene bak Kari Traa har det moro i produktutvikling og markedsføring, har de høy kompetanse. Selskapet har dessuten flere dyktige samarbeidspartnere, som hjelper dem i å skape kreative og innovative løsninger. Dette gjør at Kari Traa evner å tydeliggjøre merkets identitet, og sørger for at den trer klart frem i all kommunikasjon utad. Det er liten tvil om at selskapet har motivasjon og ønske om internasjonal suksess, og hele virksomheten er opptatt av å satse ute. Dette gir dem et godt grunnlag for å lansere merket i utemarkedet. Det er gjerne nettopp på grunn av de små økonomiske ressursene at selskapet har oppnådd en sterk posisjon i Norge, fordi små markedsmidler tvinger dem til å være kreativ. Den store utfordringen blir å skape en tilsvarende sterk posisjon ute. En fortsettelse og tydeliggjøring av den særegne profilen de har etablert, vil være viktig i møte med sterke internasjonale konkurrenter.

En utfordring vi har sett at Kari Traa kan møte, er utvikling av nettverksrelasjoner og dypere kunnskap om konkurrentene. En annen utfordring er kunder som stiller andre krav enn de skandinaviske. Dessuten er ikke kjedestrukturen ute like sterk som i Norge. I USA har vi for eksempel sett at spesialbutikker er vanlig. Skal Kari Traa beholde dagens høye prisnivå, og signalisere kvalitet og troverdighet, tilsier dette at de bør velge en smalere distribusjon ute. Evner de å møte disse utfordringene, betyr dette at de har etablert et godt grunnlag for å oppnå internasjonal suksess.

5.2 Implikasjoner

Ettersom verdensbildet endres, og blir mer globalt, vil behovet for nettverksrelasjoner, gode samarbeidspartnere, samt inngående kunnskap om konkurrenters teknologi- og kostnadsnivå, forsterkes. Når et lite merke som Kari Traa, som kommer fra et lite land som Norge, skal lanseres på en stor internasjonal arena, må flere faktorer vurderes. Jeg vil nå kommentere noen kritiske faktorer som må analyseres for å vurdere om det er realistisk å gå internasjonalt.

Først og fremst må bedriften vurdere om den har tilstrekkelige ressurser til å satse ute. Å gå internasjonalt, vil medføre en viss periode med store investeringer og høye kostnader, før en eventuell inntjening kommer. Dette forutsetter at man har nødvendige finansielle ressurser. Bedriften må også vurdere om den har andre verdifulle ressurser den kan utnytte i det nye markedet, som vil gi dem et konkurransefortrinn. Eksempler kan være relasjoner og nettverk som gir tilgang til informasjon, og kunnskap, erfaring og kompetanse som kan utnyttes i nye markeder. Nettverksrelasjoner er spesielt viktig, blant annet fordi det kan gi tilgang til viktige markeder, og reduserer usikkerheten når man inngår samarbeid med nye partnere.

Videre må det gjennomføres omfattende analyser av konkurranseomgivelsene, for å avdekke hvilke muligheter og trusler bedriften står overfor i utemarkedene. Norge er et lite land, hvor vi har sett at konkurransen er hard. Ute er konkurransen mye hardere. For å avdekke hvilken type konkurranse de kan møte, konkurrenters mulige reaksjoner på en ny inntrenger, og kunnskap om kundene i det enkelte marked, er det viktig å gjennomføre systematiske og omfattende undersøkelser av hvert enkelt marked. Ved å utarbeide analyser av konkurrenter og kunder i hvert land, vil bedriften ha bedre forutsetninger for å vite hva som kjennetegner det enkelte marked, hva som vil møte dem der, og hvordan de bør tilpasse strategiene sine ute.

En annen faktor som er viktig å ta stilling til, er valg av inngangsstrategi og samarbeidspartner i utemarkedene. Skal bedriften eksportere direkte og ha direkte kontakt med kunden/brukeren ute, eller skal den ha noen mellomledd? Slike beslutninger bør blant annet baseres på en vurdering av hvor mye kontroll man ønsker, kostnader, og målsetninger i markedene.

Dette er bare noen kritiske faktorer bedriften må ta stilling til ved internasjonalisering. Det finnes en rekke andre, for eksempel valg av markedsføringsmiks, produkt- og prispolitikk, leverings- og betalingsbetingelser og liknende. Denne utredningen har tatt for seg betydningen av å utvikle en sterk merkeidentitet for å skape ønskede oppfatninger om merket, samt faktorer knyttet til bedriftens internasjonaliseringsevne. Studien viser at Kari Traa har utviklet en sterk merkeidentitet, og har etablert et godt utgangspunkt for å lansere merket internasjonalt. Men som vi ser, er det flere andre faktorer som må vurderes for å avdekke hvor realistisk det er å gå internasjonalt. Senere studier bør rette fokus mot slike faktorer.

Litteraturliste

Aaker, David A. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, 1996.

—. *Managing brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press, 1991.

Aaker, Jennifer L. «Dimensions of Brand Personality.» *Journal of Marketing Research* Vol. XXXIV (August 1997): p. 347-356.

Arnould, Eric, Linda Price, og George Zinkhan. *Consumers*. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

Ass, Hans Petter, og Trine Saugestad Hatlen. «Tegnet kolleksjon - på 1 uke...men ekspert tviler på Haraldsen-suksess.» *VG*, 08. 06. 2010: s. 32-33.

Berge, Marthe, Sol Gabrielle Larsen, og Line Brustad. «- Dette er helt forferdelig.» *Dagbladet*. 26. 02. 2008. <http://www.kjendis.no/2008/02/26/528035.html> (funnet 15. 10., 2010).

Bergens Tidende. «Vossingar kjøper svensk snøbrettfabrikk.» *Bergens Tidende*, 14. 01. 2008: s. 30.

Besanko, David et al. *Economics of strategy*. 4th ed. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons, Inc., 2007.

Bush, Alan J., Craig A. Martin, and Victoria D. Bush. "Sports Celebrity Influence on the Behavioral Intentions of Generation Y." *Journal of Advertising Research* Vol. 44, no. 1 (2004): p. 108-118.

Busterud, Kjersti. «Frisk mote.» *Dagsavisen*, 18. 03. 2007: s. 38.

Cleaver, Joanne. «More than endorsement: Celeb brands.» *Marketing News*, 08. 06. 1998: p. 21.

de Chernatony, Leslie. "Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation." *Journal of Marketing Management* Vol. 15, no. 1-3 (1999): p. 157-179.

- de Chernatony, Leslie, og Malcolm H. B. McDonald. *Creating Powerful Brands: The strategic route to success in customer, industrial and service markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, 1992.
- Dialogue. «Profilen: Kari Traa.» *Dialogue*, Nr. 2 2010: s. 10-13.
- E24. «Eksportvekst i klesbransjen.» *E24*. 28. 12. 2009.
<http://e24.no/naeringsliv/article3440596.ece> (funnet 11. 10., 2010).
- Egedius, Tonje. «Barn av vår tid. Snart tar generasjon Y over mekten. Hvem er de? Generasjon Y.» *Aftenposten A-magasinet*, 18. 11. 2005: s. 20.
- Eisenhardt, Kathleen M. "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review* Vol. 14, no. 4 (1989): p. 532-550.
- Gil-Or, Oren. «Building Consumer Demand by using Viral Marketing Tactics within an Online Social Network.» *Advances In Management* Vol. 3 (2010): p. 7-14.
- Haarde, Margrethe Zacho. «Svever høyt med barn i magen.» *Dagens Næringsliv*. 08. 07. 2010. <http://www.dn.no/dnaktiv/article1932578.ece> (funnet 09. 10., 2010).
- Hadland, Wenche Lamo. «Kari Traa satser på ull i VM.» *NRK*. 01. 10. 2008.
http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/rogaland/lokalen_pa_net/1.6242447 (funnet 15. 10., 2010).
- Hauger, Knut Kristian. «Traa til topps.» *Kampanje*, 22. 02. 2010: s. 14-20.
- Helleve, Kjartan. «Skigutane med klesmerke for born.» *Norsk Tidend*, Nr. 4 - 2009: s. 4.
- Kapferer, Jean-Noël. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page Limited, 2008.
- Keller, Kevin Lane. "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity." *The Journal of Marketing* Vol. 57, no. 1 (1993): p. 1-22.
- . *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall, Inc., 2008.
- Kirkebøen, Stein Erik. «29 dager igjen.» *Aftenposten Morgen*, 12. 01. 2006: s. 38.
- Klokeide, Ole Erik. «Klabber for Skigutane.» *Bergens Tidende*, 22. 09. 2010: s. 18.

- Kotler, Philip. *Marketing management*. 11th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003.
- Kotler, Philip, og Kevin Lane Keller. *Marketing management*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2009.
- Larsen, Jan Arild. «Kari Traa selger til gull.» *Bergens Tidende*, 22. 12. 2003: s. 21.
- Nettverk. «Portrett: Kule Kari.» *Nettverk: Salgs- og reklameforeningen i Bergen (Annonsebilag)*, Høst 2009: s. 16-18.
- NTB tekst. «Fra svette treningsklær til trendy moteplagg.» *NTB tekst*, 15. 08. 2008.
- Olsen, Karen M. Forelesninger våren 2010, STR 402: Methodology for master thesis, Norges Handelshøyskole, Bergen, 2010.
- Park, Whan, Bernard J. Jaworski, and Deborah J. MacInnis. "Strategic Brand Concept-Image Management." *The Journal of Marketing* Vol. 50, no. 4 (1986): p. 135-145.
- Pettersen, Eivind A. «En kjendis på nakken.» *BA*, 24. 10. 2009: s. 40.
- Riedman, Patricia. «Fashionistas pick up star scent.» *Advertising Age*, 13. 06. 2005: Vol. 76, Issue 24.
- Romerikets Blad. «Værhard mote.» *Romerikets Blad*, 19. 09. 2008.
- Ryan, Thomas J. «Women's Sports Concepts Come on Strong.» *SGB*, Mars 2008.
- Røyseland, Halstein, og Ida Anna Haugen. «Raser mot påstander i VOSS-dokumentar.» *VG Nett*. 04. 10. 2010. <http://www.vg.no/rampelys/artikkel.php?artid=10041378> (funnet 26. 10., 2010).
- Samuelsen, Bendik Meling, Adrian Peretz, og Lars Erling Olsen. *Merkevareledelse på norsk* 2.0. 2. utg. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag, 2010.
- Saunders, Mark, Philip Lewis, og Adrian Thornhill. *Research methods for business students*. 4th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2009.
- SIA. 2009 *SIA SnowSports Market Intelligence Women's Report*. SnowSports Industries America, 2009.

- Side2. «Bli kul som Kari Traa.» *Side2*. 27. 11. 2009.
<http://www.side2.no/mote/article2767332.ece> (funnet 15. 10., 2010).
- Solberg, Carl Arthur. *Internasjonal markedsføring*. 8. utg. Oslo: Universitetsforlaget, 2009.
- Solomon, Michael, Gary Bamossy, Søren Askegaard, og Margaret K. Hogg. *Consumer Behavior: a European Perspective*. 3rd ed. Harlow: Prentice Hall, Inc., 2006.
- SportLight. «KARI TRAA med ny organisation.» *SportLight*, December 2009: s. 1.
- Stabæk, Christel Marie. «Storsatsing i Alpene.» *Dagens Næringsliv*, 01. 12. 2008: s. 16.
- Strauss, Anselm, og Juliet Corbin. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, Calif.: SAGE Publications, Inc., 1990.
- Svendsby, Egil, og Marie Theisen. «Dyrt er deiligst ...men billig kan også være bra.» *VG*, 07. 11. 2010: s. 34-36.
- Syvertsen, Jan-Sverre. «Portrettet: Vågestykket fra Voss.» *Microsoft Magazine*, Nr. 1 2006: s. 4-6.
- Sørensen, Sigurd Herrlin. «Årets markedsfører 2009: Merkevaren Kari Traa.» *Slideshare*. *Frokostseminar*. 13. 08. 2010.
<http://www.slideshare.net/Markesforingsforeningen/kari-traa-rets-markedsfrer-2009>
(funnet 25. 10., 2010).
- Taule, Magnar. «Får sin egen kolleksjon.» *Bergens Tidende*, 20. 11. 2002: s. 28.
- Till, Brian D., and Terence A. Shimp. "Endorsers in Advertising: The Case of Negative Celebrity Information." *Journal of Advertising* Vol. XXVII, no. 1 (1998): p. 67-82.
- Yin, Robert K. *Case study research: design and methods*. 4th ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2009.

Hjemmesider:

Active Brands: www.activebrands.no

Adidas Group: www.adidas-group.com

Amer Sports: www.amer.fi

Amplifi Coalition: www.amplifi-coalition.com

Armada: www.armadaskis.com

Beerenberg: www.beerenberg.no

BULA: www.bula.no

ChillNorway: www.chillnorway.com

Devold: www.devold.no

Extrem: www.extrem.com

Fleischer Couture: www.fleischercouture.no

Icebreaker: www.icebreaker.com

Kari Traa: www.karitraa.com

Linken: www.linken.com (siden er midlertidig under utvikling)

NaviCom: www.navicom.no

Proff Forvalt: www.forvalt.no

Quiksilver Inc.: www.quiksilverinc.com

Rip Curl: www.ripcurl.com

SmartWool: www.smartwool.com

Sweet Protection: www.sweetprotection.com

Ulvang: www.ulvang.no

Vossatassar: www.vossatassar.no

White Planet: www.whiteplanet.no

YES: www.yesnowboard.com

Åsnes: www.asnes.com

4FRNT: www.4frnt.com

Fri Flyt: www.friflyt.no

Berg, Simern, "Teknisk bekledning på catwalken", *Fri Flyt*. 06.02.2009

<http://www.friflyt.no/index.php?pagenr=12&articlenr=56422> (Funnet 03.10.2010)

Damsgaard, Eirik, "Først Åsnes, så Linken!", *Fri Flyt*. 25.10.2006.

<http://www.friflyt.no/index.php?pagenr=12&articlenr=52484> (Funnet 03.09.2010).

Innovasjon Norge: www.innovasjon norge.no

Innovasjon Norge, “Kundebedrifter i Hordaland”, *Innovasjon Norge*. Årsrapport 2005.

<http://arsrapport.innovasjon norge.no/templates/Page.aspx?id=767> (Funnet 06.11.2010)

Innovasjon Norge, Vinnere i Norsk næringsliv!, *Innovasjon Norge*. Nyheter i 2006.

<http://www.innovasjon norge.no/Nyheter/Nyhetsarkiv/Nyheter-i-2006/Nyheter-i-4-kvartal-2006/Vinnere-i-norsk-naringsliv/> (Funnet 06.11.2010)

Norsk Designråd: www.norskdesign.no

Norsk Designråd, “Kari Traa AS - Visuell profil for klesmerke”, *Norsk Designråd* 10.03.2007

<http://www.norskdesign.no/grafisk-design-utgaatt-2007/kari-traa-as-visuell-profil-for-klesmerke-article2288-286.html> (Funnet 01.11.2010)

Norsk Designråd, “Kari Traa Hjelm - Skihjelm for jenter”, *Norsk Designråd* 11.03.2009

<http://www.norskdesign.no/industri design/kari-traa-hjelm-skihjelm-for-jenter-article7721-287.html> (Funnet 01.11.2010)

Norsk Designråd, “Kleskolleksjonen Crusader og hjelmene Trooper Halfcut/Fullcut”, *Norsk Designråd*. 05.12.2005

<http://www.norskdesign.no/vinner/kleskolleksjonen-crusader-og-hjelmene-trooper-halfcut-fullcut-article2236-299.html> (Funnet 25.11.2010)

Skigutane: www.skigutane.no

Pressemelding, “Skigutane og Holta gifter seg”, *Skigutane*. 27.05.2010

<http://www.activebrands.no/PMSkigutaneogActiveBrands-260510.pdf> (Funnet 03.09.2010)

Redaktør, “Messelivet”, *Skigutane*. 08.08.2010.

<http://www.skigutane.no/index.php/2010/08/messelivet/> (Funnet 24.11.2010)

Skigutane, “Soga om skigutane”, *Skigutane*. 2010. <http://www.skigutane.no/index.php/om-skigutane/>

(Funnet 23.11.2010)

Skigutane, “K.R.E.A.T.I.V. flashbacks”, *Skigutane*. 11.05.2010.

<http://www.skigutane.no/Skigutane/Events/AcEvents.aspx?AccId=3&Id=1159> (Funnet 09.09.2010)

Skigutane, “Skigutaneskule”, *Skigutane*. 07.09.2010.

<http://www.skigutane.no/Skigutane/Events/AcEvents.aspx?AccId=3&Id=1178> (Funnet 09.09.2010)

Skiinfo: www.skiinfo.no

Pressemelding, "Skigutane overtar merkevaren BULA i Sverige", *Skiinfo*. 03.10.2008.

<http://www.skiinfo.no/news/detail.jsp?aic=140949> (Funnet 06.09.2010)

Sportsbransjen: www.sportsbransjen.no

Dahl, Morten, "Fargerikt fra Traa", *Sportsbransjen AS*. 18.01.2003.

<http://www.sportsbransjen.no/sport.asp?act=read&recno=583> (Funnet 03.09.2010)

Hansen, Trond Evald, "Tidenes kvartal for sportsbransjen - over 500.000 par ski solgt i 2010", *Sportsbransjen AS*. 06.05.2010

<http://www.sportsbransjen.no/presse.asp?act=read&RecNo=2130&meny=7,46> (Funnet 29.10.2010)

Heldal, Karen Cecilie, "Vossavridd humor", *Sportsbransjen AS*. 17.01.2008.

<http://www.sportsbransjen.no/sport.asp?meny=3&act=read&RecNo=1582> (Funnet 03.09.2010)

Sportsbransjen AS "Bransjeoppdatering 2009", *Sportsbransjen AS*. Presentasjon av sportsbransjen 2009.

<http://www.sportsbransjen.no/presse.asp?meny=7,48&act=read&RecNo=2086> (Funnet 09.10.2010)